



EKONOMIHÖGSKOLAN

Lunds universitet

Institutionen för Informatik

Sammanslagning

- känslor och upplevelser inför ett gemensamt IS

Författare: Martin Nilsson & Johan Svantesson

Handledare: Umberto Fiaccadori

Examinator: Hans Lundin & Claus Persson

Framlagd: Jan 2011

Uppsattstyp: Kandidatuppsats 15 hp
Titel: Sammanslagning – Känslor och upplevelser inför ett gemensamt IS
Författare: Martin Nilsson & Johan Svantesson
Handledare: Umberto Fiaccadori
Examinator: Hans Lundin & Claus Persson
Framlagd: Jan 2011
Utgivare: Institutionen för Informatik vid Lunds Universitet
Språk: Svenska
Nyckelord: Sammanslagningsproblematik, Fusion, IS-integration

Abstrakt

Denna uppsats visar att IS-integration vid sammanslagningar är ett problematiskt område. Organisationer väljer vanligtvis att fokusera på själva sammanslagningen med de fördelar och aspekter som kan bidra till en bättre organisation istället för att beakta IS. Detta görs genom att utesluta IS delen som ofta tas för givet av de som arbetar med sammanslagningar. Istället fokuserar organisationen på övriga aspekter som har med sammanslagningen att göra. Att glömma bort vikten av IS kan bli förödande då IS oftast är en orsak till en misslyckad sammanslagning. Denna uppsats visar de känslor och upplevelser som de anställda från Carl Lamm respektive NRG samt ledningen för Ricoh upplever inför ett gemensamt IS. Ricoh är ett resultat av en sammanslagning av Carl Lamm och NRG. Uppsatsen beskriver således den första perioden av sammanslagningen där de anställda ännu inte fått ett gemensamt IS.

Innehåll

1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problemområde.....	6
1.3 Syfte.....	6
1.4 Avgränsningar.....	7
2. Teoretisk bakgrund.....	8
2.1 Tidigare forskning.....	8
2.1.1 Individen.....	10
2.1.2 Ledningen.....	11
2.1.3 Sammanfattande ramverk av människoorienterad problem.....	13
2.2 IS-integration.....	14
2.2.1 Integrationsproblem.....	14
2.2.2 Målet med integrationen.....	15
2.2.3 Proaktivt respektive reaktivt förhållningssätt.....	17
2.2.4 IS-Integration Success.....	18
3. Metod.....	22
3.1 Val av studieobjekt.....	22
3.2 Val av undersökningsmetod.....	23
3.3 Val av respondenter och utformning av frågor.....	24
3.4 Bortfall.....	25
3.5 Reflektion kring insamlandet av empiri.....	25
4. Empiri & Analys.....	26
4.1 Enkätfrågor till de anställda tillhörande Carl Lamm & NRG.....	27
4.1.1 Generella frågor.....	28
4.1.2 De anställdas förtroende för ledningen.....	29
4.1.3 Vilka möjligheter ser de anställda med sammanslagningen.....	30
4.1.4 Vilka hinder ser de anställda med sammanslagningen.....	31
4.1.5 De anställdas förhoppningar.....	32
4.1.6 IS idag.....	33
4.1.7 Funderingar kring ett nytt IS.....	34
4.1.8 De anställda i planeringsfasen.....	35
4.1.9 Information från ledningen angående ett nytt IS.....	36
4.1.10 Fokus på de anställda och mänskliga aspekterna.....	37
4.1.11 Bästa respektive sämsta med sammanslagningen.....	38
4.2 Enkätfrågor till chefer på Ricoh.....	39
4.2.1 Första reaktion när de fick höra om sammanslagningen.....	40
4.2.2 Har din inställning till sammanslagningen omvärderats fram till idag?.....	41
4.2.3 Funderingar kring ett nytt IS.....	41
4.2.4 Hinder och farhågor med sammanslagningen.....	42
4.2.5 Vilken tidigare organisation har mest makt?.....	43
4.2.6 Upplevelse av IS idag.....	44
4.2.7 Vilka förväntas vara involverade och ta beslut i IS integreringen?.....	44
4.2.8 Hur mycket av IS-integreringen har planerats i förväg?.....	45
4.2.9 Fokus på de anställda och de mänskliga aspekterna.....	46

4.2.10 Förhoppningar med sammanslagningen.....	46
4.2.11 Bästa respektive sämsta med sammanslagningen.....	47
4.2.12 När är ni klara med sammanslagningen?.....	48
5. Diskussion.....	49
5.1 Maktförhållande.....	49
5.2 IS fit & organizational fit.....	50
5.3 Dåligt informationsflöde / brist på information.....	52
6. Resultat & Slutsatser.....	53
6.1 Hur pass väl har vi besvarat vår frågeställning?.....	55
Bilagor.....	57
Enkätformulär till anställda.....	57
Enkätformulär till chefer.....	60
Enkätsvar från anställda.....	62
Enkätsvar från chefer.....	80
Referenser.....	83

1. Inledning

Denna uppsats kommer här att inledas med en kort bakgrund som leder oss in på vår frågeställning, om de känslor och upplevelser som anställda ställs inför vid en sammanslagning och implementering av nya informationssystem. Detta följs av att presentera de problem, syfte samt avgränsningar som vi har valt att inrikta oss på. Uppsatsen är sedan uppbyggd av ett teorikapitel för att ge läsaren en större inblick inom området sammanslagningar och IS-integration. Teorikapitlet används sedan som stöd för vår undersökning med de enkätfrågor vi valt att ställa till anställda samt chefer inom Ricohs organisation. Slutligen så presenterar vi ett resultat som följs av en diskussion där vi går igenom hur de anställda samt cheferna på Ricoh har hanterat själva sammanslagningen och planeringen av IS.

1.1 Bakgrund

Sammanslagningar mellan olika organisationer genomförs för att skapa samverkans effekter och därigenom öka konkurrensfördelarna (Robbins & Stylianou, 1999). De kan bestå av ökade marknadsandelar, nya produkter eller patent, nya geografiska områden eller helt enkelt att organisationen blir större och starkare och därmed konkurrenskraftigare.

IS-integration nämns som en av de viktigaste faktorerna för att en sammanslagning ska lyckas (Wijnhoven et al, 2006). Integrationen är ofta komplex eftersom den består utav sammanföringen av system från de organisationer som slagits samman. Oftast utförs mycket lite förberedelse angående just IS-integrationen och fokus läggs i huvudsak på andra faktorer i sammanslagningen (Ibid). En lyckad IS-integration kan generera en mängd positiva resultat som stödjer de underliggande motiven med sammanslagningen (Robbins & Stylianou, 1999).

Under hösten 2009 fusionerade företagen Carl Lamm och NRG Scandinavia med varandra och blev till Ricoh Sverige och samtidigt en del av den globala organisationen Ricoh Group med huvudkontor i Japan.

”Detta gör oss till en ännu starkare aktör på den svenska marknaden. Tillsammans skapar vi fler möjligheter och kan erbjuda dig en ännu högre kompetens och servicenivå. Som en del av Ricohs världsomfattande nätverk kommer vi alltid att ligga i utvecklingens framkant av kontorslösningar.” (Internet, 1)

Ricoh Sverige är en organisation bestående av anställda från Carl Lamm och NRG. Vi kommer i fortsättningen av uppsatsen att förkorta Ricoh Sverige till endast Ricoh. Det intressanta med denna sammanslagning är att den är helt ny och därmed har långt kvar innan den kan anses vara färdig. Sammanslagningen har således ännu inte kommit till implementeringen av ett nytt gemensamt IS. Vårt intresse är att se närmare på hur organisationen hanterar de anställda däribland de anställdas känslor och upplevelser inför en sammanslagning som även inkluderar nya IS.

1.2 Problemområde

Vi har i denna uppsats valt att fokusera på den sammanslagningsproblematik som kan uppkomma bland anställda vid en organisatorisk förändring, som en sammanslagning samt integrering av ett nytt informationssystem kan generera. Det finns betydligt fler anställda hos Carl Lamm än hos NRG, påverkar detta sammanslagningen och de anställdas känslor och upplevelser? Det intressanta blir att se om det finns skillnader i känslor och upplevelser mellan tidigare NRG anställda och Carl Lamm anställda angående införandet av ett nytt IS inom Ricoh.

Vi kommer även att se närmare på ledningens upplevelser och känslor inför ett nytt IS där vi hoppas kunna ge en tydligare bild av ledningens relation till de anställda. Detta gör att vi kan ställa ledningen gentemot de anställda från Carl Lamm och NRG samtidigt som dessa anställda i sin tur är ställda gentemot varandra.

Genom att studera både ledningens och de anställdas förhoppningar, farhågor, hinder och möjligheter (se kap 2.1.3) avseende sammanslagningen hoppas vi kunna komma fram till vad Ricoh bör beakta inför införande av ny IS-lösning.

Vår specifika forskningsfråga: Vilka tidiga sammanslagningsproblem och möjligheter upplever de anställda och ledningen på Ricoh?

1.3 Syfte

Syftet är få en tydligare inblick om hur anställda samt chefer tänker och upplever första tiden av en sammanslagning, alltså implementeringstiden av nya IS. Inspirerat av en SWOT analys har vi valt att se närmare på följande känslor: förhoppningar, farhågor, möjligheter och hinder. Helt enkelt strävar vi efter att ge en djupare förståelse för de anställdas situation vid en sammanslagning och därmed vad Ricohs ledning bör tänka på vid införandet av nytt IS.

1.4 Avgränsningar

För att inte bredda oss för mycket så kommer vi i denna uppsats enbart att lägga fokus på hur det ser ut idag på Richos IT-center i Malmö samt hur de ser på framtiden med deras föreställningar om den kommande implementeringen av ett gemensamt IS.

Eftersom Ricoh endast är i början av sammanslagningen så kommer vi inte att kunna redovisa ett faktiskt slutresultat för hela sammanslagningen. Denna uppsats visar enbart den första perioden inom en sammanslagning vilket istället öppnar dörren för framtida forskning såsom en uppföljande kandidatuppsats inom området.

2. Teoretisk bakgrund

I teoridelen börjar vi med att gå igenom allmänna aspekter som har med sammanslagningar att göra. Detta eftersom vi vill tydliggöra begreppet sammanslagning och dess innebörd samtidigt som vi ger en generell bild av de problem samt resultat som har kommit fram vid tidigare sammanslagningar. Eftersom teoridelen är baserad på tidigare litteratur som lyfter fram sammanslagning så kommer vi att kunna ge en inblick inom sammanslagningar. Denna teori ligger sedan till grund för vår undersökning.

Teoridelen är uppdelad i två delar. Den första delen beskriver humana aspekter såsom hur människor vanligtvis agerar vid sammanslagningar. Vi kommer här att beskriva diverse människoorienterade problem som tenderar att uppkomma vid sammanslagningar. Dessa människoorienterade problemen är i sin tur uppdelade i individen och ledningen.

Den andra delen av teorikapitlet handlar om IS-integration vid sammanslagningar. Denna del hanterar de problem som vanligtvis framkommer vid en sammanslagning när diverse IS ska slåss samman och anpassas efter den nya organisationen.

De humana aspekterna tillsammans med den tekniska IS-integrationsdelen kommer att ligga som grund för undersökningen som består av enkätfrågor till de anställda samt ledningen. Dessa enkätfrågor kan återfinnas i sin helhet i bilagorna som ligger sist i denna uppsats.

2.1 Tidigare forskning

Denna del av uppsatsen beskriver de humana aspekterna av sammanslagningar där vi lyfter fram tidigare forskning och resultat inom området. Fokus ligger på de vanliga problem som vanligtvis uppkommer vid sammanslagningar.

Tidigare forskning om sammanslagningar visar en tydlig trend där ett misslyckande är väldigt vanligt. Cartwright & Cooper (1996) menar att mer än 50 % av alla sammanslagningar misslyckas med deras respektive uppsatta mål som hade med sammanslagningen att göra. Detta är en siffra som bland annat stöds av Kleppestö (1993) som hävdar att 9 av 10 sammanslagningar inte lever upp till de förväntningar som var satta inför sammanslagningen. Cartwright & Cooper (1996) menar att sammanslagningar mellan relaterade organisationer har större ekonomisk möjlighet än vad en sammanslagning av två orelaterade organisationer har. Detta eftersom de har liknande produkter, kunskap och expertis. Buono & Bowditch

(1989) hävdar däremot att en sammanslagning mellan två orelaterade organisationer uppnår ett bättre sammanslagningsresultat än relaterade organisationer vilket lyfts fram som anmärkningsvärt. Ricoh är en fusion mellan två likartade organisationer nämligen Carl Lamm och NRG som båda har sitt ursprung som IT företag vilket i denna uppsats är noterbart.

Kleppestö (1993) menar att en orsak till varför sammanslagningar misslyckas är att organisationer missar att se helheten av alla de aspekter som en sammanslagning innehåller. En av dessa aspekter är det mänskliga perspektivet som ofta ignoreras av organisationers ledning. Anledningen till detta kan vara (Buono & Bowtich, 1989) att de människorelaterade problemen är väldigt känsliga oavsett vilken nivå i organisationen de ligger på. Tendensen är därför att ledningen undviker dessa problem så gott det går, framförallt under planeringsfasen. Det mänskliga perspektivet behöver enligt Kleppestö (1993) mer uppmärksamhet då en organisations grundpelare faktiskt består av anställda som även är organisationens kultur och identitet.

Robbins & Judge, (2009) menar att tidigare forskning pekar på en vanlig tendens där individer ofta motsäger sig förändring. Rädslan för denna förändring kan man även anspela till Cartwright & Cooper (1996) som hävdar att individen är rädd, orolig samt väldigt obekvämt med tanke på vad en fusion kommer att innebära för individen själv. Individen är orolig över en förändring av ett arbetssätt som enligt denna individ redan fungerar på ett bra sätt. Cartwright & Cooper (1996) menar att individen ofta tvingas genomgå följande fyra steg för att övervinna förändringsmotståndet:

1. Denial
2. Anger & Bargaining
3. Depression
4. Acceptance

Första steget är att individen misstror ledningens beslut om att en sammanslagning faktiskt ska äga rum vilket innebär att individen går in i ett förnekelsestadium. Detta följs av att individen blir arg, upprörd och motsätter sig förändring. Risken finns sedan att individen blir deprimerad innan denne i sista steget inser att det inte finns något att göra och då accepterar förändringen. Hur lång tid det tar att genomgå alla dessa steg är oklart då det enligt Cartwright & Cooper (1996) varierar. (Ibid)

Det finns IS som är rent tekniskt genomförbara men misslyckas på grund av mänskliga problem, där användarna känner att det nya systemet gör deras arbete mer påfrestande, inte lika säkert, och kommer att ändra deras relation till andra (Avison & Fitzgerald, (2006). Ett resultat av dessa känslor är att användarna kan göra sitt yttersta för att IS ska misslyckas med dess syfte, genom att t.ex. medvetet sabotera systemet och slarva bort viktiga dokument (Ibid).

Sylvander (2009) menar att anställda identifierar sig med sin tidigare organisation och kan därför ha svårigheter att anpassa sig till att arbeta inom en helt ny organisation som bland annat innehåller delar av en tidigare organisation som var konkurrenter och klassade som fiender. Anledningen är att ingen vill förlora sin tidigare identitet som den tidigare organisationen stod för och som nu är hotad. Sylvander (2009) hävdar att organisationen med minoritet riskerar att förlora sin identitet helt och hållet gentemot den större organisationen när integrationen är färdig.

Buono & Bowditch (1989) menar att det förekommer en slags 'vi mot dem' mentalitet mellan de anställda som tidigare har sett varandra som konkurrenter. De anställda tillhörande de två tidigare organisationerna ser deras numera partners som en invaderande fiende som försöker ta över makten (Ibid.). Denna vi mot dem känsla kan alltså finnas kvar trots att organisationerna nu blivit en gemensam organisation. Även om de anställda i början har positiva känslor till sammanslagningen så kan dessa snabbt transformeras till en 'them-and-us' attityd (Cartwright & Cooper, 1996).

2.1.1 Individen

Enligt Cartwright & Cooper (1996) glöms ofta individperspektivet inom en organisation bort av ledningen vid fusioner. Att undvika individperspektivet är den vanligaste orsaken till att sammanslagningar misslyckas att uppnå det som egentligen var målet med fusionen. Enligt Dahlgren (2008) så misslyckas mellan en tredjedel till hälften av alla fusioner just på grund av att ledningen bortser från individperspektivet. Detta kan man tycka är en väldigt hög siffra då det finns massa andra faktorer som även de påverkar resultatet av en fusion, t.ex. ekonomiska aspekter, konkurrens, marknaden, lagar och regler, nya arbetssätt etc (Buono & Bowditch, 1989). Med hänsyn till detta faktum kan det vara svårt att förstå varför ledningen och de projektgrupper som arbetar med en fusion mellan två organisationer ofta ställer individen åt sidan och istället fokuserar all kraft på övriga aspekter. Cartwright & Cooper (1996) hävdar

också att en fusion mellan två organisationer egentligen är en fusion mellan individer och grupper inom de båda organisationerna. Ett perspektiv enligt ovanstående teori är att se individen som en kugge i hjulet. Individen är trots allt kuggen i hjulet som sköter själva produktionen inom organisationen, tar man bort kuggen så kan inte hjulet längre spinna som de egentligen borde. Istället så måste ledningen se till att smörja kuggen i hjulet för optimal prestanda, d.v.s. det är en väldig risk att utesluta individen inom en sammanslagning om man vill uppnå de mål som man eftersträvar. Att planera inför ett nytt arbetssätt uppskattas enligt denna princip inte alltid av individen som kan bli motsträvig mot sammanslagningen.

Zettehelme (2007) menar att detta förändringsmotstånd som förekommer bland individerna varierar beroende på vad förändringen egentligen innebär, hur omfattande hela sammanslagningen är, samt hur förändringsprocessen hanteras utav ledningen. Anställda anser ofta att sammanslagningar är gjorda mot dem (Page, 2006). De känner sig maktlösa, okontrollerade samt svikna av en process som inneburit stor förändring för deras arbete, denna känsla framkommer framförallt hos den organisation med mindre makt. (Ibid).

Dackert et al, (2003) har gjort en studie om anställdas förväntningar vid en sammanslagning av två organisationer i Sverige varav den ena organisationen var betydligt större än den andra i antal anställda. Studien visar att den större organisationen blev den med mest makt vilket upplevdes som att denna organisation helt enkelt tog över den mindre. Denna studie påpekar således att den större organisationen inte känner sig hotade av sammanslagningen och dess integreringsprocess eftersom de förväntar sig att väldigt lite kommer att förändras. Vice versa så antas de anställda tillhörande den mindre organisationen uppleva ett betydligt större hot där deras identitet riskerar att försvinna. (Dackert et al, 2003)

2.1.2 Ledningen

Precis som vi har gått igenom i föregående sektion om individen så försöker ledningen vid fusioner ofta tvinga på de anställda ett nytt arbetssätt. Detta gör de ofta genom att utesluta individens önskemål helt och hållet vilket kan kompromissa dess trivsel och arbetslust inom organisationen. Varför gör ledningen på detta vis kan man undra? Enligt Buono & Bowditch (1989) så har ledningen sällan korrekta svar att ge på de anställdas frågor vilket kan vara en tydlig anledning till varför kommunikationen mellan ledningen och de anställda tenderar att vara så pass dålig. Ledningen anser helt enkelt att deras arbete underlättas när de slipper svara på frågor och kritik från övriga inom organisationen. Även de högsta cheferna vet inte vilka

förändringar som kommer att ske, detta gör att de varken kan eller vill diskutera sammanslagningen med de anställda. (Buono & Bowditch, 1989)

Varje organisation kommer att ha unika problem och svårigheter att hantera fusioner som enligt Buono & Bowditch (1989) förmodligen är en anledning till att ledningen sällan har korrekta svar att ge till de anställda. Ledningen undviker och misslyckas ofta att kritiskt granska människoorienterade problem och därmed även hålla sig borta från tiden och stressen som ett sådant arbete tar upp (Ibid). Misslyckande med kommunikationen inom organisationen gör att man lämnar en känsla av osäkerhet, stress och oro hos de anställda som inte vet hur deras framtid kommer att se ut (Schweiger & Denisi, 2010). Att utesluta människoorienterade problem skapar enligt ovanstående teori stress och osäkerhet både hos anställda samt hos ledningen. Det är kanske då svårt att förstå varför organisationer ofta väljer att bortse från de mänskliga faktorerna.

En lösning att hantera denna stress och oro som framkommer när en sammanslagning först presenteras är enligt Schweiger & Denisi, (2010) helt enkelt att kommunicera med de anställda så tidigt som möjligt om de förväntade effekterna av sammanslagningen. Detta ger ett intryck av större tillit till ledningen vilket också kan resultera i lägre stress och oro inför framtiden.

Schweiger & Denisi, (2010) har undersökt den första tiden under en sammanslagning mellan två organisationer och har kommit fram till att anställda tillhörande båda organisationerna upplevde stress när de först fick höra om sammanslagningen. Denna stress var ett resultat av den osäkerhet som de kände mot ledningen där de ifrågasätter ledningens tillit och ärlighet gentemot de anställda. De negativa effekterna av en sammanslagning verkar inte försvinna med tiden som kanske ledningen föreställer sig att den ska göra (Ibid). Däremot blir behovet av kommunikationshjälp för att hantera och isolera dessa problem större med tiden.

Ett annat konstaterande hämtat från Buono & Bowditch, (1989) är att cheferna föredrar att hantera teknologiska problem framför människoorienterade problemen. Detta eftersom teknologiska problem är enklare att hantera. Ledningen har ofta en syn på teknologiska problem att det generellt sätt enbart finns ett 'rätt eller fel' sätt att hantera dessa. Teknologiska problem är enklare att identifiera och hantera gentemot människoorienterade problem som inte har en specifik lösning.

Faktorerna för detta fenomen att ledningen undviker de anställda har ovan diskuterats men kan även bero på fler faktorer. En faktor som däremot är säker är att ledningen ofta saknar kunskap som har med fusioner att göra och istället tenderar att enbart fokusera på huvudmålen med fusionen. Detta kan vara en anledning enligt Buono & Bowditch (1989) att ledningen inte känner sig speciellt säker på sitt eget arbetssätt och hur de ska agera för att göra de anställda nöjda.

2.1.3 Sammanfattande ramverk av människoorienterad problem

Ovanstående teori beskriver diverse människoorienterade problem som ofta framkommer vid sammanslagningar. Dessa problem sammanställer vi som ett ramverk för vår undersökning. Ramverkets utformning är baserat på inspiration från en SWOT modell tillsammans med ovanstående teori. En SWOT modell används till att identifiera och analysera styrkor, svagheter, möjligheter och hot som tillämpas på en organisation (Avison & Fitzgerald, 2006).

Istället för att använda oss av dessa fyra delar av SWOT analysen så har vi blivit inspirerade att skapa fyra närliggande delar utifrån en SWOT modell. Dessa fyra steg är förhoppningar, farhågor, möjligheter och hinder. Dessa ligger till grund för vår undersökning där vi vill se närmare på de anställda samt ledningens känslor och upplevelser i form av deras förhoppningar, farhågor, möjligheter och hinder inför en integrering av ett gemensamt IS.

Vårt ramverk sammanfattas nedan för att ge läsaren en överskådlig bild av de fyra fältens innebörd. Dessa fyra fält används till vår undersökning som består av enkätfrågor till de anställda samt ledningen. Nedanstående sammanfattning av ramverket kommer inte att innehålla ny teori eftersom det är baserat på ovanstående teori. Därför hänvisar vi istället läsarna till ovanstående teori i detta kapitlet.

Förhoppningar – Vilka förhoppningar de anställda samt ledningen har inför ett gemensamt IS.

Farhågor – Det framkom tydligt och ofta i tidigare forskning att de anställda samt ledningen upplever rädslor som är relaterade till en sammanslagning. De anställda är bland annat rädda att förlora sitt jobb och identitet. Ledningen däremot undviker de anställda eftersom de inte har några direkta svar att ge till dessa angående sammanslagningen.

Möjligheter – En sammanslagningen kan ge fördelar som starkare ekonomi, bredare spetskompetens etc. Vilka möjligheter ser de anställda samt ledningen i vår undersökning?

Möjligheter ger också en inblick i en eventuell positiv synvinkel angående sammanslagningen vilket gör att vi inte enbart lyfter fram de negativa aspekterna.

Hinder – Det finns diverse hinder vid varje sammanslagning, ett hinder som vi har presenterat tidigare i denna uppsats är att de anställda tillhörande Carl Lamm och NRG inför sammanslagningen var konkurrenter vilket kan göra att de fortfarande ser varandra som hinder för en lyckad sammanslagning.

2.2 IS-integration

De ovanstående delarna beskrev fenomenet sammanslagningar med fokus på individen och ledningen. Denna del av uppsatsen kommer nu att beskriva IS-integration vid sammanslagningar. Vi avslutar kapitlet med två modeller som ligger nära till hands för vår undersökning som pekar på de influenser och åtgärder man bör se över för en lyckad IS-integration vid sammanslagningar.

IS-integration nämns som en av de viktigaste faktorerna för att en sammanslagning ska lyckas (Wijnhoven et al, 2006). Integrationen är ofta komplex eftersom den består utav sammanföringen av system från de organisationer eller interna avdelningar som slagits samman. Oftast utförs mycket lite förberedelse angående just IS-integrationen och fokus läggs i huvudsak på andra faktorer i sammanslagningen (Ibid). Därmed tvingas organisationen genomföra integreringen på kort tid och utan att störa organisationen som helhet mer än nödvändigt, vilket givetvis inte är optimalt (Ibid).

De första artiklarna om IS-integration dök upp i början av 90-talet. De ansåg att IS-integration hade en viktig effekt angående slutresultatet av en sammanslagning. Något som ledningen borde uppmärksamma. Artiklarna framhävde också att IS-integrering är ett ledningsproblem som bör lösas efter sammanslagningen. Dessutom inkluderar IS-integrering även det mänskliga perspektivet och möjligheten att uppfylla organisationens behov. Det är ju trots allt människor som skapar och tolkar informationen i ett IS. (Henningsson, 2008)

2.2.1 Integrationsproblem

Stylianou et al, (1996) hänvisar till en studie utförd av ”American Management Association” där två tredjedelar av organisationerna som varit inblandade i sammanslagningar rapporterade att besluten grundlades på bristfällig information angående IS. Tyvärr involveras eller meddelas IS-personal vanligen inte om sammanslagningsprocessen förrän den är officiell.

Med denna minimala förvarning förväntas IS-personalen snabbt lösa alla kompatibilitetsproblem systemen emellan, vilket naturligtvis inte är en lätt uppgift beroende på flera orsaker.

IS-personal involveras inte i planeringsprocessen och därmed börjar inte integrationsarbetet förrän sammanslagningen är påbörjad. Vidare måste också den nya organisationsstrukturen klara av kulturskillnader som varierande tekniska färdigheter, moral, arbetsbörda, olika lönestrukturer och förändringar i IS-policy. Bristen på planering resulterar i olika prioriteringar beträffande vilka projekt som ska genomföras. Slutligen uppstår även tekniska problem när flera system ska slåss samman. Alla dessa faktorer kan skapa informationsbrist och behandlingsproblem som förrycker det normala flödet i organisationen. (Stylianou et al, 1996)

2.2.2 Målet med integrationen

Vad är orsakerna till att organisationer går samman? Det lägsta kravet borde i alla fall vara att fördelarna för organisationen överväger kostnaden för sammanslagningen. Målet med en sammanslagning är att kunna erbjuda specialisering, men samtidigt möjliggöra att olika enheter anpassas till varandra. En första tanke skulle kanske annars vara att en total sammanslagning vore mest effektivt, men då förloras de särskiljande och kompletterande färdigheterna som kommer med specialisering. Hur produktiv en sammanslagning blir beror på hur effektivt medlemmarna i organisationen kan förstå och tolka information från andra medarbetare eller från omgivningen. Med detta i åtanke måste alltså de skilda IS och effekterna av delorganisationens specialisering på något sätt integreras. Behovet av IS-integrering uppstår så fort en organisation består av distinkta enheter. Skapandet av en koppling mellan två tidigare skilda IS betecknar en startpunkt för IS-integrering. (Hemmingsson, 2008)

Enligt Hemmingsson (2008) har IS-integrering i huvudsak studerats från två olika perspektiv. Det första perspektivet behandlar i vilken utsträckning olika IT-system inom organisationen kan få tillgång till data. Medan det andra perspektivet behandlar i vilken utsträckning olika IT-system är standardiserade eller hur bra de fungerar ihop. IS-integrering har genom åren beskrivits på flera olika sätt, en process, ett system, ett tillstånd eller en slutpunkt. (Ibid) Oavsett andra författares synpunkter, menar vi att IS-integrering består av hur man styr och

stimulerar processen som leder till ett integrerat IS. IS integrering bör då enligt oss ses som en medvetet styrd process.

Den främsta anledningen till att organisationer går ihop är för att nå en samverkan två affärsenheter emellan och därigenom öka konkurrensfördelarna. Målet med denna samverkan är att uppnå högre total effektivitet och produktivitet. Sammanslagningar kan även innebära lägre kostnader för organisationen och därmed lägre priser för kunderna. Ledningen måste avgöra vilka funktioner och enheter som har störst potential att skapa värde för organisationen i jämförelse med dess kostnad. Det är här IS-integrering kommer in i bilden. Följaktligen får de organisationer som har en högre grad av IS-integrering mer samverkan och därmed högre effektivitet än de organisationer som har lägre grad av integrering eller ingen alls. (Weber & Pliskin, 1996)

IS-investeringen och organisationens prestation är tvådelad. För det första, strukturella faktorer såsom industrityp som skapar olikheter i förmågan att erhålla fördelar i förhållande till hur mycket som spenderats. I andra hand interna processer såsom normerna inom en organisationskultur som påverkar i hur hög grad IS-utgifterna betalas tillbaka. I organisationer med hög användningsgrad av IS/IT förväntas en IS-integrering ge mer samverkan och effektivitet än en organisation med lägre användningsgrad av IS/IT så vid hög grad av IS-integrering blir det större kulturella skillnader och sannolikheten för konflikter ökar, vilket kan påverka effektiviteten i sammanslagningen negativt. (Weber & Pliskin, 1996)

Det finns tre olika mål med integreringen, vilket till stor del innebär i vilken omfattning strategisk frihet som ska råda mellan organisationerna (Wijnhoven et al, 2006):

- Absorbering, den uppköpta organisationen absorberas totalt av den köpande organisationen och bildar en ny enhet varvid den gamla organisationen försvinner helt. Sådana sammanslagningar medför skalfördelar och ökade marknadsandelar. Vilket ger kostnadsreducering genom till exempel utveckling av ett standardiserat IS, fördelning av resurser och integrering av affärsfunktioner som försäljning och produktion. Detta kräver total integrering av verksamheten, IT och organisationskultur.
- Symbios, en sammanslagningsstrategi som når samverkan endast genom att utnyttja styrkorna från båda sidor. Målet är att öka organisationens kraft på marknaden. Specifika processer som bidrar med det strategiska syftet till sammanslagningen

bevaras, medan processer som är liknande kombineras. Strategin ger en ofullständig integrering.

- Bevarande, skickligheten i den förvärvade organisationen bevaras så att de ytterligare kan utveckla denna och därigenom ge fördelar till köparens organisation. Fördelen med sammanslagningen är styrkorna i den förvärvade organisationen och dessa måste bibehållas. Ingen integrering förekommer alltså.

Det finns tre olika ambitionsnivåer när det gäller IS-integrering (Wijnhoven et al, 2006):

- Total integrering, den mest ambitiösa nivån där två separata IS-strukturer slås samman fullständigt. Fungerar bäst i små organisationer medan det kan bli helt misslyckat i stora eller decentraliserade organisationer.
- Ofullständig integrering, prioriteringar görs och de viktigaste systemen och processerna integreras först, de andra lämnas till senare. Ett bra val om samverkan kan uppnås i vissa processer men inte andra.
- Samlevnad försöker bevara de två IS-strukturerna från de samgående organisationerna oförändrade, endast vid absolut nödvändighet sker förening och utbyte av data. Detta medför såklart bara små samverkans möjligheter och är därför ingen långsiktig lösning på grund av de höga kostnaderna att upprätthålla och överbygga två redundanta system.

2.2.3 Proaktivt respektive reaktivt förhållningssätt

Precis som vi tidigare nämnt betraktar de flesta IS-integrering som ett problem som ska tas omhand om när sammanslagningen är ett faktum, men mycket av arbetet bör uträttas innan dess. Där målet är att identifiera problem med sammanslagningspartnern som kan störa integreringen. McKiernan och Merali (1995) hävdar att det är en tydlig skillnad i perspektiv om man ser IS-integrering som ett problem efter en sammanslagning som löses reaktivt eller en tidig förståelse för problemet med proaktivt tänkande för att öka chanserna till en positiv integrering. Vanligen avhjälpes alltså problemet reaktivt, men för att ha chansen att nå bästa möjliga lösning ska problemen undersökas proaktivt i ett tidigt skede av processen. Enligt undersökningar fortsätter dock IS-ledningen att betrakta IS-integrering som ett problem som löses efter sammanslagningen. (Henningsson, 2008)

Fördelarna med ett proaktivt arbete vid IS-integrering är exempelvis mer noggranna bedömningar angående samverkans effekter och möjligtvis också identifiering av ytterligare extra samverkans effekter. Om inte hänsyn till IS tas tidigt i processen kan kostnaden för densamma snabbt överskugga fördelarna av integreringen. En reaktiv ansats däremot omvandlar oftast befintliga system snarare än ersätter dem med nya. Detta beror givetvis på tidsbristen som uppstår när alla problem ska lösas efter sammanslagningsavtalet är påskrivet och stressen är hög att återfå de investerade pengarna. IS ses enligt det reaktiva synsättet inte heller som en källa till samverkan. (Henningsson, 2008)

Enligt Henningsson (2008) är det viktigaste för att öka chanserna till en smidig IS-integrering i praktiken inget som direkt har att göra med sammanslagningen i sig. Utan snarare potentialen inom organisationen att genomföra en sammanslagning vid just den tidpunkten, någon slags IS-integreringskompetens. Det proaktiva synsättet måste delas in i två skilda kategorier. Den första infogar IS och undersöker passformen med de befintliga systemen. Medan den andra ökar möjligheten för IS-integrering i alla olika former av sammanslagningar, alltså öka IS-integreringskompetensen. (Ibid)

Henningsson (2008) finner även att de mest betydelsefulla proaktiva åtgärderna kan göras långt innan sammanslagningen börjar genom att förbättra förutsättningarna för en IS-integrering. I Henningssons empiriska studie bestämdes komplexiteten av IS-integreringen i huvudsak av två faktorer, systemets grund och dess förmåga att utvecklas samt kunskaper och färdigheter hos de anställda avseende erfarenheter från tidigare sammanslagningar. Om man ser på hur moderna organisationer hanterar IS-integreringar är IS-integreringskompetensen den viktigaste faktorn vid en sammanslagning för att nå det önskade målet på kortast tid och med minst resurser. (Ibid)

2.2.4 IS-Integration Success

I detta avsnitt presenterar vi två modeller som beskriver influenser och åtgärder för att uppnå en lyckad IS-integration vid sammanslagningar. Modellerna är väl framlyfta av Henningsson, (2008) samt Stylianou et al, (1996) som skapade den första modellen och Robbins & Stylianou, (1999) som vidareutvecklade denna modell till den andra modellen som vi beskriver.

Fenomenet sammanslagningar har i forskningssammanhang existerat i nästan ett sekel till skillnad från IS integration som enbart har existerat i ett par årtionden. Det är därför kanske

inte är så konstigt att det på grund av detta saknas en relation mellan sammanslagningar och IS-integration inom dagens forskning. Detta eftersom forskning om sammanslagningar ofta inte inkluderar IS-integration som en viktig del av själva sammanslagningsprocessen då IS idag ofta tas för givet. IS förväntas finnas inom varje organisation ungefär i samma mån som vi idag tar för givet att det finns el i vår eluttag (Henningsson 2008).

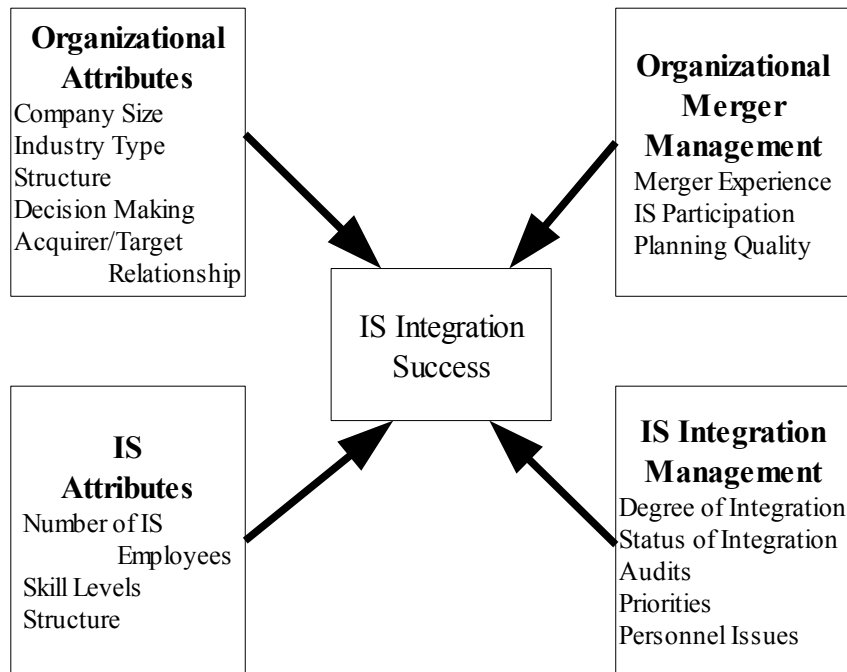
Det bör trots allt finnas ett 'IS fit' där man ser över och identifierar IS-integrationsproblem så tidigt som möjligt. Tyvärr så behandlas ofta IS området som en 'second class citizen' vid sammanslagningar (Stylianou et al, 1996). Vilket innebär att IS området inte får den uppmärksamhet som den egentligen bör ha och därför läggs åt sidan allt för länge.

För att bättre lyckas med en IS-integration ska man tänka på Strategic fit. Människor är huvudkomponenten av IS vilket gör att det bör finnas en koppling mellan dessa människor och IS (Henningsson 2008). Intressant med denna beskrivning av Henningsson är att den dominerande organisationen vid en sammanslagning är den organisation som kommer att bli standard. Detta innebär att kompetensen bland personalen i den mindre organisationen riskerar att gå förlorad då denna kompetens är mindre värderad. Detta är också en anledning till att personalen ofta har svårt att avancera sin karriär inom organisationen och därför väljer att sluta. (Ibid)

Den största delen av forskning inom området 'organizational fit' är även relevant till IS-integration (Henningsson 2008). Det bör enligt Stylianou et al, (1996) finnas ett 'IS fit' som tillsammans med 'organizational fit' bör ses över innan man genomför en sammanslagning. Detta eftersom IS ofta är en anledning till att sammanslagningar misslyckas. Därför presenterar även Stylianou et al (1996) en forskningsmodell som lyfter fram influenser och åtgärder inom IS-integration vid sammanslagningar som fungerar som hjälpmedel för en lyckad IS-integration.

De attribut som är inkluderade i modellen ska ses som influenser för en lyckad IS-integration vid sammanslagningar. Dessa attribut är därför nedan presenterade som en multidimensionsmodell (Stylianou et al, 1996):

- The ability to exploit opportunities arising from the merger
- The ability to avoid problems stemming from the merger
- The end user satisfaction with the integration process and integrated systems.
- IS assessment of the success of the integration process and integrated system.



Figur 2.1 Influences on IS integration success (Stylianou et al, 1996)

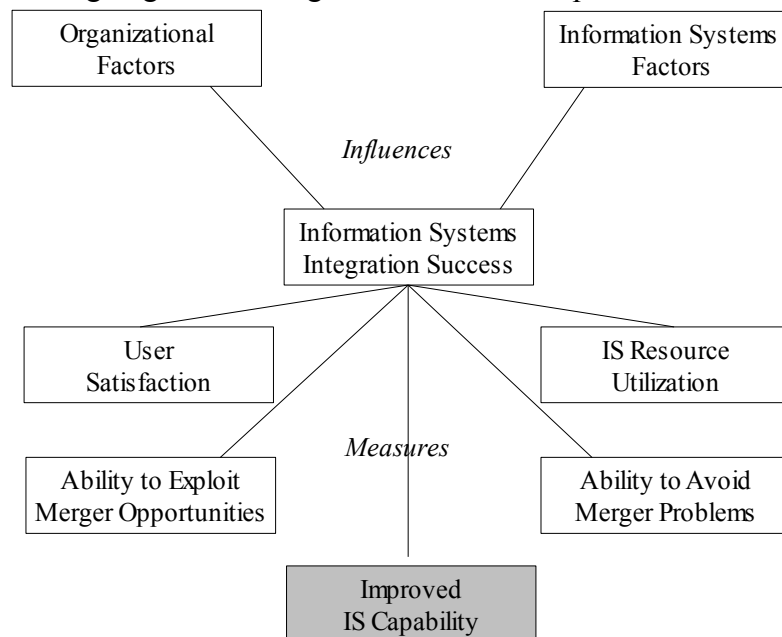
Figur 2.1 inkluderar en del viktiga faktorer att tänka på vid IS-integration vid sammanslagningar men är ändå inte komplett enligt Robbins & Stylianou, (1999). Därför har figur 2.1 blivit utvecklad och förbättrad till en ny modell (figur 2.2). Detta gör att vi inte kommer gå in på figur 2.1 i detalj.

De argument som framkom mot modellen var avsaknaden av viktiga attribut. Två nya attribut har därför lagts till i den nya modellen samtidigt som modellen blivit omformad. De två attribut som lades till i modellen är följande.

- Improved IS capabilities that help support the underlying motives for the merger.
- Efficiency and effectiveness of resource utilization during the integration process.

Figur 2.2 har även omgrupperat attributen i två kategorier. Dessa är organisations- samt IS faktorer. Dessa två faktorer ska tillsammans vara en influens till en lyckad IS-integration vid sammanslagningar. Det gäller dock även att en del åtgärder bör ses över och beaktas, vilket är de som nämns i nedre delen av figur 2.2. En av dessa är 'user satisfaction' vilket innebär hur nöjda användarna av systemet kommer att bli. Man bör se över att de anställda får användning för sin kompetens samtidigt som de får ett system de kan hantera. (Robbins & Stylianou, 1999)

Figur 2.2 beskriver de känslor och attityder som finns inom en organisation och mellan dess anställda. Figur 2.2 pekar även på att det måste finnas ett ledarskap som kan hantera fenomenet sammanslagningar och de åtgärder som beskrivs på den undre delen av modellen.



Figur 2.2 Influences and measures of information system integration success (Robbins & Stylinou, 1999)

Precis som IS fit kan ses som en del av organizational fit så kan IS-integration ses som en del av organisationens hela integreringsprocess (Henningsson, 2008). Därför är det viktigt att båda dessa delar beaktas vid en sammanslagning för att uppnå optimalt resultat av sammanslagningen.

Noterbart är att modellerna och dess namn inte har översatts från engelska till svenska då vi gärna ville behålla deras originalnamn.

3. Metod

Detta avsnitt av uppsatsen beskriver hur vi har gått tillväga och resonerat vid val av företag, utformning av enkäter till de anställda och cheferna på företaget. Tanken är att detta avsnitt ska beskriva vårt totala tillvägagångssätt och därigenom underlätta för replikaktion och evaluering av metoden enligt Backman (1998).

3.1 Val av studieobjekt

Ricoh Sverige AB är resultatet av en sammanslagning av Carl Lamm och NRG som blev verklighet hösten 2009. Vi har valt att undersöka Ricoh eftersom det är en ny sammanslagning som ännu inte hunnit implementera ett nytt gemensamt informationssystem. Vi vill då se närmare på hur denna första tid av en sammanslagning upplevs av de anställda samt ledningen.

Noterbart är att NRG såhär i början av sammanslagningen har tvingats använda sig av Carl Lamms gamla IS. Detta eftersom Ricoh inför en implementering av nya gemensamma IS valt att för tillfället använda sig av Carl Lamms IS. Vilket innebär att Carl Lamm fortfarande arbetar med sitt gamla IS och därmed undkommit en förändring som NRG redan tvingats genomgå. Denna specifika situation där Ricoh under sex månader använt Carl Lamms gamla system, för att nu gå vidare och utveckla ett gemensamt IS är huvudanledningen till att vi valde Ricoh som fallföretag. Det är en ovanlig situation eftersom IS-integrationen sker först sex månader efter sammanslagningen. Hur påverkar detta sammanslagningen? Eftersom denna situationen är så pass unik kan resultaten av studien vara svåra att replikera vid en annan tidpunkt eller plats.

Våra förhoppningar var att vi via enkäter skulle kunna se en tydlig skillnad på de känslor och förväntningar som de anställda tillhörande Carl Lamm respektive NRG upplever i början av sammanslagningen och inför ett gemensamt IS. Eftersom Carl Lamm med cirka 500 anställda inför sammanslagningen var ett betydligt större företag än NRG med enbart cirka 100 anställda, så finns det en risk att de tidigare Carl Lamm anställda automatiskt blir dem med mer makt och därmed får större inflytande än anställda som tidigare tillhört NRG. Detta anser vi vara intressant och värt att se närmare på.

3.2 Val av undersökningsmetod

Tanken var från början att göra intervjuer med anställda tillhörande Carl Lamm, NRG samt till ledningen. Vi anser att intervjuer hade varit bättre än enkäter, men på grund av att Ricoh hade begränsat med tid fanns inte den möjligheten. Trots detta ansåg vi att Ricohs situation var så pass speciell och spännande, och därmed nöjde oss med enkäter. Fördelen med enkäter är att de kan delas ut till ett större antal respondenter och därmed ge studien en större bredd. Det är en relativt billig och bekväm insamlingsmetod (Jacobsen, 2002).

Från början ville vi besöka Ricoh och personligen ge ut dessa enkäter till de anställda. Detta för att kunna säkerställa att tillräckligt många anställda tillhörande tidigare Carl Lamm och NRG fick svara på undersökningen. Detta tillvägagångssätt föll bort eftersom Ricoh under denna tidsperiod inte var tillgängliga och därmed inte kunde ge oss en specifik tid att komma in och utföra dessa enkäter samtidigt som vår tid för undersökningen var begränsad.

Eftersom Ricoh var inne i en period bestående av mycket arbete samtidigt som vår tid med denna uppsats var begränsad så valde vi istället att utföra undersökningen online via Google Docs. Detta gjorde det möjligt för de anställda att enkelt och smidigt svara på undersökningen online utan att vi fanns på plats.

Google Docs är ett smidigt verktyg som gör det enkelt för de anställda att fylla i undersökningen online och sedan skicka in den enbart via ett klick. De inskickade svaren var sedan automatiskt sammanställda av Google Docs i ett digitalt excel format vilket även underlättade bearbetningen av den data som pappersenkäter annars hade gett oss.

Eftersom undersökningen är gjorda via Google Docs så måste vi beakta att det finns en möjlighet att svaren skiljer sig gentemot om de varit gjorda i pappersform på plats. Vi kan heller inte säkerställa att samma person inte svarat på frågorna mer än en gång. Vi har under de webbaserade enkätfrågorna bett respondenterna att kryssa i vilken organisation som de tidigare har tillhört, Carl Lamm eller NRG. Även om respondenterna har blivit tillfrågade i undersökningen vilken organisation de kommer ifrån så måste vi även här beakta möjligheten att t.ex. en respondent tillhörande Carl Lamm har angivit sig för att tillhöra NRG och vice versa.

Den webbaserade undersökningen distribuerades ut med hjälp av vår kontakt på företaget till respondenterna tillhörande åtta stycken från Carl Lamm, åtta stycken från NRG samt till fyra

chefer. Detta gör att vi måste lita på att vår kontakt på företaget har gjort vad han skulle d.v.s. att distribuera ut undersökningen till dessa individer och inga andra. Eftersom det inte finns någon kontroll för att vår kontakt har gjort just detta, så måste vi beakta att möjligheten finns att helt andra anställda har svarat på frågorna än de tänkta även om det inte verkar sannolikt.

3.3 Val av respondenter och utformning av frågor

Det finns på Richos kontor i Malmö idag enbart åtta stycken anställda som tidigare tillhörde NRG vilket är betydligt färre än Carl Lamm anställda. Vår tanke var att undersökningen skulle delas ut till samtliga åtta NRG anställda för att sedan matcha upp mot åtta stycken anställda som tidigare tillhörde Carl Lamm. Undersökningen till båda dessa grupper bestod av samma frågor.

Vi har även skickat ut enkäter till fyra stycken anställda på chefsnivå. Denna undersökning bestod av öppna frågor där cheferna via fri text kunnat svara med egna ord och därmed tydligare kunnat uttrycka sina känslor (Rosengren & Arvidsson, 2002). Cheferna har således inte behövt svara på en skala 1-9 med valfri möjlighet för förtydligande som de anställda tillhörande Carl Lamm respektive NRG har fått svara på. Samtliga frågor till cheferna var obligatoriska.

Vår tanke var att anställda tillhörande Carl Lamm och NRG skulle få enkätfrågor där de kunde svara med hjälp av en skala 1-9. Denna skala kan sedan ge en tydligare bild av vart de anställda ligger i form av positiva och negativa känslor. De anställda tillhörande Carl Lamm och NRG hade även chansen att fylla i ett förtydligande vid varje fråga som innehöll en skala. Detta förtydligande var inte obligatoriskt utan vi såg det mer som en bonus med extra information samtidigt som vi inte behövde tvinga ur ett svar från de anställda. Alla frågor var dock inte i form av skala utan vi ansåg det även nyttigt med frågor där de anställda fick svara med fri text. Jacobsen (2002) föreslår att man blandar öppna och slutna frågor för att respondenten inte ska känna sig låst.

Enkätfrågorna till de anställda tillhörande Carl Lamm och NRG samt till cheferna på Ricoh började med mer generella frågor. Anledningen till dessa mer generella frågor var att vi ville mjuka upp respondenterna med enkla frågor innan vi gick in på de viktiga frågorna med fokus på vår undersökning.

Större delen av frågorna var desamma för både de anställda och cheferna. Men ett par frågor vardera var riktade speciellt till en grupp av individer. Antalet chefer vi fick möjlighet att skicka undersökningen till var betydligt färre än antalet anställda detta var en av anledningarna till att cheferna fick större möjlighet att texta fritt. Vi ville med andra ord gå lite djupare med varje enskild individ inom denna grupp.

För att läsaren själv ska kunna avgöra validiteten på studien och dess resultat återfinns enkätfrågorna samt svaren i sin helhet i bilagan (Kvale, 1997).

3.4 Bortfall

Totalt sex stycken från den tidigare Carl Lamm organisationen svarade på undersökningen medan enbart tre stycken tillhörande den tidigare NRG organisationen svarade på frågorna, vilket innebär ett tydligt bortfall bland de tänkta antalet respondenter. Det är olyckligt att så få från tidigare NRG svarat, speciellt eftersom det endast fanns åtta möjliga respondenterna och fem av dem valde att inte svara. Ett bortfall får man enligt Jacobsen (2002) räkna med även om det i detta fall var ovanligt stort och därmed kan ha påverkat vår undersökning. Enkäterna till cheferna delades ut till fyra stycken varav tre svar togs emot. Ett godtagbart bortfall som ger deras svar högre validitet.

3.5 Reflektion kring insamlandet av empiri

Från början hade vi tänkt utföra intervjuer med cheferna. Ett tidspressat Ricoh kunde inte ge oss denna möjlighet utan vi fick istället nöja oss med enkäter. Vi accepterade situationen i och med att Ricoh genomförde en så pass speciell sammanslagning, vilket intresserade oss. Med facit i hand skulle vi lagt betydligt mer arbete på att formulera frågorna till enkäterna på basis av vad för slags teori vi valt att använda oss av. Vi borde försäkra oss mer om att alla teoridelar var representerade. Förståelse för hur viktiga frågornas överensstämmelse är gentemot vald teori är viktig erfarenhet vi tagit till oss och får ta med oss till framtida arbeten. Vi skulle också velat ha mer specifika frågor och inte så många generella. Detta skulle innebära en total transparens mellan enkätfrågorna och vårt teorikapitel. Så här i efterhand kan vi konstatera att kompletterande intervjuer hade behövts genomföras för att få en bättre förståelse om Ricoh. Den upplevda effekten av ovanstående innebär att vi själva till viss del ifrågasätter validitetsdjupet i vår uppsats. Hur pass djupt kan man nå i sina svar om man endast begagnar sig av enkäter? Dock är vi rätt nöjda med vad vi kommit fram till ändå. Givet vårt handlingsutrymme fick vi trots allt reda på grovt specificerat övergripande problem.

4. Empiri & Analys

I denna del av uppsatsen analyseras de svar vi har fått fram via enkätfrågorna till de anställda samt enkätfrågorna till cheferna. Undersökningen är baserad och framtagen från den tidigare behandlade teorin.

Vi kommer parallellt att redovisa anställda tillhörande Carl Lamm och NRG för att se en skillnad på hur dessa individer har reagerat på sammanslagningen där upplevelserna mellan dessa parter kan skilja sig. Förutom de anställdas upplevelser och känslor av sammanslagningen så kommer vi även att inkludera ledningen med deras upplevelser och känslor av sammanslagningen. Detta gör att vi även kan ställa de anställda tillhörande Carl Lamm och NRG mot ledningen i det nya Ricoh för att kunna se om det finns en skillnad på hur ledningen och de anställda ser på sammanslagningen och implementeringen av nya IS. Detta hjälper oss bland annat att få en bild av hur kommunikationen mellan dessa parter har fungerat.

Vi kommer nedan att presentera hur vi har lagt upp analysen från enkätfrågorna. Analysen är uppdelad i två delar. Den första delen hanterar undersökningen till anställda från Carl Lamm respektive NRG. Den andra delen hanterar sedan undersökningen till cheferna. Alla frågor är baserade och framställda från teorikapitlet.

1. Vi börjar med att analysera undersökningen till de anställda tillhörande både Carl Lamm respektive NRG. Vi kommer att analysera en fråga i taget då vi vill ge en tydlig bild av hur de anställda har svarat på enkätfrågorna. Vi börjar med att introducera frågan och dess innebörd innan svaren redovisas i tabellform. Tabeller är ett tydligt och flexibelt sätt för läsaren att få en bra överblick av de svar som givits på varje fråga (Denscombe, 2000). Under tabellen följer en kort sammanställning av svaren.

Respondenternas svar kommer att presenteras i tabellform. Dessa är uppbyggda i skala 1-9 där den lägsta siffran tyder på ett missnöje och den högsta siffran 9 betyder att respondenten är nöjd och positiv. På en del frågor finns förutom denna skala även en möjlighet för respondenten att ge ett förtydligande svar i textform, där respondenten fritt har fått skriva ner sina känslor och upplevelser relaterat till frågan.

2. Efter undersökningen till de anställda tillhörande Carl Lamm och NRG så kommer vi att analysera enkätfrågorna till cheferna på Ricoh. Detta för att vi ska kunna se chefernas syn på sammanslagningen av Carl Lamm och NRG. Även här kommer vi att analysera en fråga i taget för att senare i uppsatsen kunna se närmare på chefernas känslor och upplevelser avseende sammanslagningen och implementeringen av nya IS.

Upplägget av enkätfrågorna till cheferna är precis som till de anställda. Vi börjar med att introducera och motivera frågan. Denna fråga presenteras sedan i tabellform för att ge läsaren en enkel och tydlig bild av de svar som givits. Efter tabellen så sammanfattas svaren.

3. När vi har gått igenom alla enkätfrågor till de anställda och till cheferna så kommer vi att få en tydligare bild av hur det ser ut i organisationen Ricoh avseende sammanslagningen. Detta gör att vi kan börja se ett mönster där vi nu kopplar samman alla frågor för att få en tydlig bild av hur det egentligen är med känslor och upplevelser som återfinns inom organisationen så här i början av sammanslagningen och inför ett nytt gemensamt informationssystem.

4.1 Enkätfrågor till de anställda tillhörande Carl Lamm & NRG

Vi kommer här att presentera svaren på undersökningen till de anställda som tidigare tillhört Carl Lamm respektive NRG. Enkätfrågorna består av totalt tretton frågor varav de första frågorna är mer generella frågor innan vi går in på de mer djupgående. De mer generella svaren anser vi ger en god idé om vad det är för individer som har svarat på undersökningen, vilket ger oss en bra överblick av relationen mellan Carl Lamm och NRG.

Vi har fått svar från nio stycken anställda inom organisationen på Ricoh. Utav dessa nio så tillhör sex stycken den tidigare Carl Lamm organisationen och övriga tre tillhör NRG.

Carl Lamm: 6 stycken respondenter

NRG: 3 stycken respondenter

Vi har valt att sammanställa de mer generella frågorna i kap 4.1.1 utan att göra tabell på dessa, eftersom vi anser att dessa generella frågor fungerar bättre som en överblick för läsaren som kan få större inblick i t.ex. respondentens rutin och arbetslivserfarenhet inom yrket.

Redovisningen av resterande frågor som har fokus på vår frågeställning kommer att vara densamma genom alla frågor där vi har valt att göra en tabell som representerar svaren från både Carl Lamm och NRG respondenterna. Det blir då enkelt för läsaren att få en bra överblick av de svar som framkommit från undersökningen. Tabellerna har samma

ordningsföljd genom hela analysdelen, d.v.s. att svaren från respektive respondent kommer att finnas i samma tabellruta i alla tabeller genom hela analysdelen. Detta eftersom läsaren enkelt ska kunna jämföra de olika respondenterna i tabellerna med varandra.

4.1.1 Generella frågor

Inledningsvis valde vi att ställa två generella frågor utan möjlighet till förtydligande för respondenterna. I och med svarens enkelhet valde vi att redovisa svaren i flytande text och utan tabeller.

Erfarenhet inom tidigare organisation? Med erfarenhet så menar vi hur länge respondenterna har tillhört tidigare Carl Lamm respektive NRG innan sammanslagningen skedde. Detta hjälper oss att få en idé av hur stark relation och identitet dessa anställda har haft till sin tidigare organisation. Erfarenhet av tidigare litteratur som vi även gick igenom i teoridelen hävdar att anställda ofta identifierar sig med sin tidigare organisation, därför är det sannolikt att ju längre man arbetet inom en organisation desto mer motsträvig är man mot förändring allt eftersom man känner en så pass stark identitet gentemot sin organisation.

Svaren visar att det finns en hel del erfarenhet inom både Carl Lamm och NRG. Carl Lamm har tre anställda som har jobbat inom organisationen över 10 år. Medan alla de tre respondenterna tillhörande NRG har många års erfarenhet av sin tidigare organisation. Däremot är det tre respondenter från tidigare Carl Lamm som endast har 3 års erfarenhet eller mindre. Så sammanfattningsvis har de anställda tillhörande NRG överlag arbetat längre inom organisationen.

Vi ställde frågan till de anställda som tidigare tillhört både Carl Lamm respektive NRG om hur långt de anser att Ricoh kommit i sammanslagningsprocessen. De anställda fick svara i en skala 1-9. Detta gjorde vi eftersom vi vill få en känsla av hur långt de anställda anser sig kommit i sammanslagningen där vi sedan kan jämföra Carl Lamm och NRG samtidigt som vi får en generell överblick om de anställda har samma tolkning av sammanslagningen och vad den innebär.

Anställda som tidigare tillhört Carl Lamm anser att sammanslagningen har kommit betydligt längre än vad de anställda som tidigare tillhört NRG anser. Även om NRG har färre respondenter så finns det enbart en respondent för Carl Lamm som svarat 3 på skalan vilket samtliga NRG respondenter har svarat med.

4.1.2 De anställdas förtroende för ledningen

Det nämndes i den tidigare teoridelen att individen ofta glöms bort av ledningen vid sammanslagningar. Vilket i slutändan kan resultera i att sammanslagningen misslyckas med att uppnå de uppsatta målen. Vi ställde därför frågan till de anställda tillhörande Carl Lamm och NRG om deras förtroende för ledningen eftersom dessa anställda är de individer som ofta glöms bort av ledningen.

Skalan 1-9 hjälper oss att få en bra överblick av det förtroende som de anställda har för ledningen medan förtydligandet ger oss en tydligare insyn i deras känslor och upplevelser.

Tabell 4.1 De anställdas förtroende för ledningen

Carl Lamm		NRG	
8	Jag tycker att det hitintills har skötts så bra det kan.	4	Vet inte om man kan lite på denna ledning.
5	Mitt förtroende för ledningen lokalt i Malmö är hög men vad gäller ledningen centralt i Stockholm har jag väldigt lågt förtroende. Förtroendet brister mest pga. man inte informerar om vad som är på gång eller hur man ser på tiden framåt.	3	Dåligt förberett inför vår flytt dit. Fortfarande mycket som inte fungerar.
7		4	Det mesta börjar falla på plats, och det blir bättre för var dag. Det som känns märkligt är att NRG som varit ägt av Ricoh sedan 1995 kommit i skymundan. Detta beror ju i sin tur på att Carl Lamm var ett större bolag med många affärsområden.
9			
5	Det har varit få informationstillfällen. Vad jag vet har ingen formell presentation inför varandra skett. NRG:s personal har ”smugits” in och sedan fortsätter alla som vanligt.		
7	Det negativa är att man inte får så mycket information. I nuläget så säger våra NRG säljare att sammanslagningen inte kommer äga rum den 1 april. När detta ifrågasätts till ledningen får man inga svar.		

De angivna siffrorna i tabellen visar att de anställda som tidigare tillhört Carl Lamm har större förtroende för ledningen än vad de anställda som tidigare tillhört NRG har. Den lägsta siffran 5 från Carl Lamm respondenterna är högre än den högsta siffran 4 bland NRG respondenterna vilket är noterbart. Det är även anmärkningsvärt att två respondenter från Carl Lamm har valt att inte göra något förtydligande. En anställd från NRG menar att de har kommit i skymundan

eftersom Carl Lamm inför sammanslagningen var en betydligt större organisation än NRG. Vi finner samma konstaterande i teorikapitlet som visar att den organisation som är större oftast blir den som tar makten medan den mindre organisationen riskerar att förlora sin identitet.

De anställda tillhörande NRG tycker att sammanslagningen har varit dåligt förberedd och har även dåligt förtroende för ledningen där en respondent tillhörande NRG ifrågasätter om man ens kan lita på ledningen. Anledningen till det dåliga förtroende för ledningen kan vara brist på information vilket de anställda tillhörande Carl Lamm efterlyser. De saknar information om vad som är på gång. En respondent tillhörande Carl Lamm säger att NRG:s personal har ”smugits” in i organisationen och att dessa anställda sedan har förväntats att sköta sitt jobb utan att få tillräckligt med information från ledningen om själva sammanslagningen.

Anställda tillhörande NRG har enligt en respondent från Carl Lamm haft en negativ inställning till att sammanslagningen kommer att vara färdig den 1 april 2010 som ledningen har utlovat som datum för när sammanslagningen ska vara klar. Samma respondent menar att när detta har ifrågasatts inför ledningen så har man inte fått några svar.

4.1.3 Vilka möjligheter ser de anställda med sammanslagningen

Vi ställde frågan, vilka möjligheter ser de anställda inom Ricoh avseende sammanslagningen? Denna fråga kunde respondenterna enbart svara på i form av flytande text. Frågan ställdes med inspiration från det sammanfattande ramverket av människoorienterade problem som återfinns i teorikapitlet. Det är en fråga som till skillnad från många andra frågor ger oss insyn i deras positiva framtidssyn om vad som är möjligt med sammanslagningen.

Tabell 4.2 Vilka möjligheter ser de anställda med sammanslagningen

Carl Lamm	NRG
Större på marknaden.	Förhoppningsvis att vi blir en stark total leverantör.
Stora möjligheter för ett bolag med denna storlek och alla de kompetensområden som finns i bolaget.	Det finns stora möjligheter med bl.a. den stora produktbredden vi har.
Större konkurrenskraft.	Stora. Vi har ett starkt varumärke och världsledande produkter eftersom vi tillhör världens största tillverkare inom kontorsmaskiner. Sedan finns det en del stor möjlighet att genom vårt övriga sortiment att knyta kunderna till sig.
Bredare kundunderlag och kompetenshöjning.	

En fantastisk möjlighet att bli starka.	
Starkare på marknaden. Fler kunder att nå ut på för både för NRG och Carl Lamm.	

Även om de anställda tillhörande NRG än så länge visat en negativ inställning så finns där hopp om en god framtid. De ser stora möjligheter med den nya organisationen såsom att växa sig starkare på marknaden där de anställda tillhörande både Carl Lamm och NRG får chansen att dela sin kompetens. Respondenter tillhörande Carl Lamm menar att sammanslagningen ger organisationen möjligheter såsom att växa sig större på marknaden där de framförallt får ett bredare kundunderlag och kompetenshöjning. Möjligheten att växa sig starka och bli en stark total leverantör nämns bland både Carl Lamm och NRG respondenter. Samtliga respondenter har på denna fråga givit positiva svar med goda framtidsmöjligheter.

4.1.4 Vilka hinder ser de anställda med sammanslagningen

Det finns många hinder på vägen under en sammanslagningsprocess, bland annat så ska nya system implementeras som tar lång tid och kräver noggrann planering. Samtidigt ska organisationen ta hand om sina anställda som behöver lära sig dessa nya system. Detta är bara en del av alla de problem som finns med en sammanslagning som vi gått igenom i teorikapitlet. Vi ställde därför frågan till de anställda tillhörande de tidigare Carl Lamm och NRG om vilka hinder de ser med sammanslagningen. Frågan om hinder kommer från inspiration av det sammanfattande ramverket av människoorienterade problem som återfinns i teorikapitlet.

Tabell 4.3 Vilka hinder ser de anställda med sammanslagningen

Carl Lamm	NRG
Tycker enbart det finns möjligheter.	Att folk inte trivs.
1. Storleken, risk att vara för nonchalanta. 2. Inte prioritera den lilla kunden på samma sätt som idag.	Att under tiden vi ”formerar” oss tappar kunder.
Svårt med uppdatering av distrikt(kunder). Två olika kulturer i tankesätt och arbetssätt som ska enas till ett.	1) Säljarna har fått för mycket administrativa uppgifter, som inte säljarna ska göra. Detta regga ordrar avtal etc. Eftersom vi är ca, 100 direktsäljare måste det vara mer effektivt att frigöra säljarna från detta, och utöka med 3 administrativa tjänster för detta jobb. Är övertygad om att detta är den mest ekonomiska lösningen.

Att man blir rädd för sitt arbete och därmed blir revirtänkande.	
Inga!	
1, Att befintlig personal blir överkörd. 2, att personalen till NRG är så negativ till allt!	

De anställda tillhörande Carl Lamm har en något mer positiv inställning än NRG respondenterna där en Carl Lamm respondent menar att det bara finns möjligheter med sammanslagningen. Det hinder som framkommer från Carl Lamm respondenterna är att personalen blir överkörd av allt arbete som de numera får utföra. Vi finner ett liknande svar hos NRG respondenterna som menar att det har blivit alldeles för mycket uppgifter som delats ut till de anställda som gör att de har blivit mindre effektiva.

Det finns även en negativ inställning mellan Carl Lamm och NRG där den förstnämnde menar att personalen från NRG har en negativ inställning till allt. NRG säger i sin tur att ett hinder är att folk inte kommer att trivas i den nya organisationen.

Vi finner ett svar hos en Carl Lamm respondent som menar att ett hinder är att man blir rädd för sitt arbete som i sin tur resulterar i att man blir revirtänkande. Detta revirtänkande kan vara ett resultat av den spänning som förekommer mellan Carl Lamm och NRG som båda försöker bibehålla sin tidigare kultur och identitet.

4.1.5 De anställdas förhoppningar

Frågan om vilka förhoppningar de anställda ser med sammanslagningen har inte gett oss några övergripande svar som går in på djupet. Trots detta så har vi ändå valt att analysera frågan då den har varit en del av undersökningen som kan vara värt att beakta. Frågan är framtagen från den teorikapitlet om det sammanfattande ramverket av människoorienterade problem.

Tabell 4.4 De anställdas förhoppningar

Carl Lamm	NRG
Enbart goda.	Att vi blir starkare på marknaden.
Att vi ska få en stor stark arbetsgivare som ger rätt förutsättningar för att kunna ge ett bra jobb.	Att vi ska bli 2000-talets självklara dokumenthanteringsleverantör.
Att allt förhoppningsvis kan bli bättre.	Att vi ska vara den ledande leverantören där kunderna

	självman kommer tillbaka.
Bredare kundunderlag och därmed nå nyare marknad.	
Ingen åsikt.	
Att vi ska växa oss ännu starkare och vända ett negativt resultat till ett positivt.	

Det finns många förhoppningar med sammanslagningen enligt både Carl Lamm och NRG anställda. Carl Lamm respondenterna menar att det enbart finns goda förhoppningar med sammanslagningen där allt förhoppningsvis kan bli bättre. Noterbart är förhoppningen om att växa sig starkare där de gärna vill vända ett negativt resultat till ett positivt. Även NRG respondenterna har förhoppningar där de liksom Carl Lamm menar att sammanslagningen kommer göra dem starkare på marknaden, där de hoppas på att bli den ledande leverantören inom sitt arbetsområde och därmed det självklara valet för sina kunder.

4.1.6 IS idag

Vi frågade de anställda tillhörande Carl Lamm respektive NRG om hur de upplever dagens IS som de använder på Ricoh. Frågan riktade sig framförallt mot deras nuvarande affärssystem. Tanken är att Ricoh den 1 april 2010 ska implementera ett nytt gemensamt affärssystem och enligt Ricoh blir sammanslagningen då komplett.

Svaren nedan är representerade i skala 1-9 där respondenterna även har fått chansen att ge ett förtydligande.

Tabell 4.5 IS idag

Carl Lamm		NRG	
5	Kunde varit sämre. Kunde varit bättre.	1	Ej användarvänligt, svårt att göra affärer.
7	Det affärssystem som används idag (Jeeves) är väldigt komplett och täcker det vi behöver.	5	Systemet kanske är bra men ska verkligen säljarna bli administratörer?
5		2	Invecklat, inte gjort för en säljare som vill sälja.
5			
6	Min första erfarenhet av ett affärssystem. Fungerar ok för min del.		

9	Jeeves är ett mycket bra och lättarbetat affärssystem.		
---	--------------------------------------------------------	--	--

Skalan 1-9 pekar tydligt på missnöje bland de anställda tillhörande NRG. Dessa anställda menar att IS är väldigt invecklade och är heller inte användarvänliga, vilket gör att det blir väldigt svårt att göra affärer med. Svaren är desto mer positiva ur Carl Lamms synvinkel. En anställd tillhörande Carl Lamm menar att IS kunde varit bättre och kunde samtidigt även varit sämre vilket ger en neutral syn på dagens IS. Övriga anställda tillhörande Carl Lamm tycker att dagens IS är väldigt bra och lättarbetade. De anser det vara ett komplett system som täcker alla de behov som de behöver vilket är raka motsatsen till hur NRG upplever dagens IS.

Intressant är skalan och de låga siffror som de anställda tillhörande NRG har svarat med. Den högsta siffran som en NRG respondent har svarat nämligen siffran 5, vilket även är den lägsta siffran som framkom bland Carl Lamm respondenterna.

4.1.7 Funderingar kring ett nytt IS

Vid sammanslagningar måste man alltid ta hänsyn till hur man ska göra med IS. Ska man köra på med de befintliga, vidareutveckla dem, skapa nya eller slå samman? Målet med frågan var att undersöka vilken av ambitionsnivåerna vid IS-integration som Ricoh strävar efter av de tre olika Wijnhoven et al, (2006) nämner. Likaså ska det bli intressant att veta hur de anställdas funderingar stämmer ihop med chefernas. Frågan löd: Vad är era funderingar omkring ett nytt IS?

Tabell 4.6 Funderingar kring ett nytt IS

Carl Lamm	NRG
	Positivt, kan ej bli sämre än det vi har idag.
Har inga.	Ska vi ha ett nytt affärssystem?
Negativt att sätta sig in i ett nytt system. Positivt att det nya systemet kan vara enklare och bättre än det gamla.	Enkelhet, snabbhet gärna sammanbyggt med CRM.
Har ingen uppfattning.	
Ingen åsikt.	
Har inga nya. Det som vi skulle behöva är ett nytt CRM system som alla kan jobba i. Varje gång någon börjar eller slutar så uppfinner vi	

hjulet här i Malmö.	
---------------------	--

Resultatet visar att de anställda tillhörande Carl Lamm i det stora hela inte har haft några funderingar kring ett nytt IS inom den nya organisationen. Enbart en respondent från Carl Lamm säger att det vore negativt att sätta sig in i ett nytt system även om ett nytt system skulle kunna vara enklare och bättre än det gamla systemet.

NRG som redan har tvingats genomgå en förändring när de fick anpassa sig efter Carl Lamms IS som de inte är nöjda med menar att ett eventuellt nytt IS vore positivt och skulle inte kunna bli sämre än det som används idag. Detta syns tydligt på svaren i undersökningen till de anställda där Carl Lamm är nöjda med att ha sluppit genomgå en förändring i samma utsträckning som NRG. Det syns även på svaren att det finns en ovisshet om att ett nytt IS är på ingång där flera respondenter inte kände till detta faktum.

4.1.8 De anställda i planeringsfasen

Det är vanligtvis ledningen som tar alla beslut angående planeringen. Detta brukar ledningen göra utan att informera eller involvera de anställda i organisationen vilket kan utgöra en fara för själva sammanslagningen.

Eftersom individen vanligtvis glöms bort av ledningen så valde vi att ställa frågan om hur mycket de anställda anser sig fått vara involverade i de beslut som tagits beträffande sammanslagningen.

Tabellen nedan visar i skala 1-9 om hur mycket de anser sig fått vara med i besluten angående sammanslagningen.

Tabell 4.7 De anställda i planeringsfasen

Carl Lamm		NRG	
4		1	
1	Ingenting, plötsligt hände det bara. Allt känns väldigt stressat.	1	Inte ett dugg.
1		1	Är ju på en annan nivå.
2			
1			

1	Inga beslut har fattats här i Malmö som jag varit med på. Tycker väl att besluten som har fattats inte är något jag direkt har att göra med heller så jag känner mig inte speciellt berörd av detta.		
---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Svaren är väldigt negativa vilket innebär att de anställda inte anser sig fått vara med och ta några som helst beslut som har med sammanslagningen att göra. Detta syns genom att nästan alla respondenter svarat med den lägsta siffran på skalan, nämligen siffran 1. En respondent tillhörande Carl Lamm säger att besluten plötsligt bara hände vilket för denna respondent kändes väldigt stressigt. Det blev en hastig förändring inom organisationen där de anställda inte hade något annat val än att acceptera situationen. Tidigare frågor visar tydligt att detta är något som till viss del har accepterats i större omfattning av de anställda tillhörande Carl Lamm gentemot de NRG anställda då Carl Lamm fick behålla sina system.

De anställda tillhörande både Carl Lamm och NRG anser sig inte ha involverats i de beslut som tagits beträffande sammanslagningen. Stylianou et al, (1996) menar att om problem ska kunna identifieras samt för en ökad chans att lyckas med sammanslagningen så bör man inkludera de anställda i planeringsfasen, vilket Ricoh inte har gjort med sina anställda.

4.1.9 Information från ledningen angående ett nytt IS

Kommunikation mellan ledningen och de anställda är viktigt inom vilken organisation som helst. Det gäller att ledningen inte glömmer bort de anställda vilket ofta är en vanlig faktor då ledningen hellre fokuserar på övriga aspekter som har med sammanslagningen att göra såsom marknadsfördelar och ekonomiska fördelar. Denna fråga riktar sig till skillnad från föregående in på IS och är således inte lika allmän som föregående fråga.

Vi ställde därför frågan till de anställda om hur mycket information de har fått från ledningen om vad som kommer att hända med IS.

Tabell 4.8 Information från ledningen angående ett nytt IS

Carl Lamm		NRG	
5		1	Ingen information.
1	Ingen information kommuniceras ut till oss anställda.	1	Jag vet inget.
1		2	

5			
1	Ska det hända något med våra affärssystem? Det visste inte jag.		
1	Visste inte ens att det skulle hända något med det.		

Precis som på förra frågan så är svaren även här negativa. Respondenterna hävdar att informationsflödet från ledningen angående ett nytt IS har varit dåligt där många anställda inte kände till att ett nytt IS var på gång. Ingen information har enligt både Carl Lamm och NRG anställda kommit från ledningen till dem angående vad som komma skall. Det har med andra ord saknats en kommunikation som ställt de anställda ifrågasättandes om vad som ska hända med IS. Detta visar sig på svaren från undersökningen där de anställda efterfrågar betydligt mer information då de inte har någon som helst information om vad som ska hända med IS efter sammanslagningen. Resultatet på skalan visar till stor del den lägsta siffran 1. Noterbart är att två respondenter från Carl Lamm har svarat med siffran 5 men valt att inte ge ett förtydligande.

4.1.10 Fokus på de anställda och mänskliga aspekterna

Det är viktigt att fokusera på de anställda och mänskliga aspekterna vid sammanslagningar. Vi frågade därför de anställda om deras syn på hur mycket fokus som de anser ha lagts på de anställda och mänskliga aspekterna.

Frågan är ställd i skala 1-9 där respondenterna även har fått chansen att ge ett förtydligande.

Tabell 4.9 Fokus på de anställda och mänskliga aspekterna

Carl Lamm		NRG	
5		1	
3	Ingenting har sagts om oss anställda förutom att vi blev övertaliga och ett antal tekniker fick lämna företaget och landet. Dock ingen här i Malmö. Samtidigt så har det inte kommunicerats ut någon plan för att sänka samman löner och förmåner m.m.	2	
5		2	
6			
1	Vi har väl mest kört på som vanligt.		

5	Det som lagts som fokus på mänskliga aspekter är väl att gamla Carl Lammare har fått flytta ut från sina rum för att NRG säljarna var tvungna att ha rum.		
---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Resultatet skiljer sig märkbart mellan respondenterna tillhörande Carl Lamm respektive NRG. De anställda tillhörande Carl Lamm anser att det har varit någorlunda mycket fokus på de anställda och mänskliga aspekter där många respondenter har svarat med siffran fem vilket är ett neutralt svar. Det finns undantag med en Carl Lamm respondent som svarat med den lägsta möjliga siffran på skalan nämligen en etta. Denna låga siffran innebär att denna anställda inte anser att det har varit något som helst fokus på de anställda och mänskliga aspekterna. Respondenten har även gjort ett förtydligande där den påpekar att de har mest arbetet på som vanligt i organisationen. Övriga anställda tillhörande Carl Lamm som valt att göra ett förtydligande påpekar att anställda har fått flytta ur sina rum allt eftersom de anställda tillhörande NRG var tvungna att ha egna rum. Respondenterna tillhörande NRG har valt att inte ge något förtydligande på denna fråga. Skalan säger dock en hel del där respondenterna enbart har svarat med de låga siffrorna ett och två. Detta tyder på att dessa anställda inte anser att det har varit något som helst fokus på de anställda och mänskliga aspekterna i sammanslagningen.

4.1.11 Bästa respektive sämsta med sammanslagningen

Som sista fråga valde vi att göra en mer allmän fråga till de anställda för att få en helhetssyn på sammanslagningen. Frågan, vad är det bästa respektive sämsta med sammanslagningen ger oss en bra överblick av vad de anställda framförallt utmärker som positivt och negativt med sammanslagningen.

Denna fråga kunde enbart svaras i flytande textform således har vi uteslutit skala 1-9 i denna fråga då en skala inte är relevant för denna typ av fråga.

Tabell 4.10 Bästa respektive sämsta med sammanslagningen

Carl Lamm	NRG
Vissa har haft en negativ inställning till sammanslagningen från NRG:s sida... men annars tycker jag att det är jättebra.	Bra lokaler samt demo.
Bästa: nya kollegor och nya influenser i bolaget, nya tankebanor... Sämsta: informationsflödet om vad som ska ske inom en snar framtid samt att	Det bästa är att vi breddar vår portfölj.

hela integrationen har känts som att man har stressat fram allting.	
Vet ej då jag inte har något att relatera till.	Det bästa är att vi inte krigar med varandra på en redan tuff marknad.
Få trevliga nya medarbetare.	
Det bästa, nya medarbetare och chans att vara starka på marknaden. Negativt, vissa av kollegorna från NRG är negativa (vilket eventuellt kan påverka stämningen i huset).	
Bästa, nya roliga medarbetare. Sämsta, att mina nya medarbetare vägrar lära sig vårt affärssystem samt att de snackar för mycket ”skit” om allt som har med Carl Lamm att göra... inte kul.	

Den fientliga stämningen mellan Carl Lamm och NRG som har återfunnits i tidigare frågor syns även i denna fråga. Det är framförallt de anställda tillhörande Carl Lamm som påpekar att NRG har haft en negativ inställning till sammanslagningen. Fortsatt påpekar en annan respondent tillhörande Carl Lamm att vissa av kollegorna från NRG har en negativ inställning vilket denna respondent även tror kan påverka stämningen bland de anställda. Till sist så visar Carl Lamm sitt missnöje med NRG genom att påpeka att dessa vägrar lära sig deras IS och att de istället fokuserar på att ”snacka skit” om de anställda tillhörande Carl Lamm. Förutom den interna fientligheten så påpekar även en Carl Lamm respondent att informationsflödet om vad som kommer att hända inom en snar framtid angående sammanslagningen har varit dåligt, vilket har resulterat i att denna anställda har känt sig stressad.

Svaren på denna fråga har inte varit lika tydliga från NRG som enbart valt att ge sin syn på vad som är det bästa med sammanslagningen. Dessa anställda menar att det bästa med sammanslagningen är att de blir en större och bättre organisation där Carl Lamm och NRG inte längre behöver kriga mot varandra på en tuff marknad. Det finns även positiva inslag från anställda tillhörande Carl Lamm som fått nya trevliga medarbetare i form av NRG anställda som lyfter fram kompetensen i företaget och förhoppningsvis gör dem starkare på marknaden.

4.2 Enkätfrågor till chefer på Ricoh

Här kommer svaren på undersökningen till cheferna presenteras. Undersökningen bestod av fjorton frågor som behandlar det område och den teori vi berör och förhoppningsvis ger ett intressant resultat. Svaren på frågorna kommer sedan att jämföras med de anställdas svar i de

fall där vi ställt liknande frågor till båda grupperna. Ett par frågor gav inte den respons vi önskat och har därför uteslutits ur denna presentation. De finns dock att granska i bilagan om så önskas.

Vi skickade ut frågorna till fyra chefer varav tre svarade. Det vi med säkerhet vet är att alla dessa tre är chefer i Ricoh organisationen, två av dem har tidigare arbetat på NRG eller Carl Lamm medan den tredje inte har någon erfarenhet från dessa organisationer.

Vi kommer nedan att presentera en fråga i taget. Utformningen av svaren kommer att vara densamma för alla frågorna där vi har valt att göra en tabell som representerar svaren för de tre cheferna. Vi har valt att kalla dem A, B och C för att det ska bli enkelt för läsaren att få en bra överblick av de svar som framkommit genom undersökningen och lätt kunna skilja på de olika respondenterna.

4.2.1 Första reaktion när de fick höra om sammanslagningen

Vi ställde frågan, vad var din första reaktion på sammanslagningen när du först fick höra om den? Huvudanledningen var att få reda på om cheferna redan från början kände några förhoppningar, farhågor, möjligheter eller hinder och om så var fallet se om dessa förstärks eller förändras i takt med sammanslagningen. En viktig faktor är om cheferna var positivt eller negativt inställda till sammanslagningen från början och om detta påverkar de anställdas förväntningar på sammanslagningen.

Tabell 4.11 Första reaktion när de fick höra om sammanslagningen

A	Jag kom in efter sammanslagning var gjord så min reaktion uteblev, det var mer ett konstaterande.
B	Positivt på grund av att det blev färre konkurrenter på marknaden samt att för vår del kom vi närmare modern.
C	Bra, stabil ägare.

Svaren var överlag positiva från de två cheferna som varit med om sammanslagningen från början. Framförallt fördelen med att komma närmare moderbolaget och därigenom få en stabilare ägare. Detta tillsammans med att det blir färre konkurrenter på marknaden klassar vi som möjligheter i vårt ramverk.

När vi jämför om chefernas positiva inställning till möjligheter och förhoppningar även finns hos de anställda så ser vi klara paralleller i svaren. De flesta anser att de blir större på

marknaden jämfört med konkurrenter och att organisationen som helhet även den blir starkare. Med andra ord verkar ledningen och de anställda ha en samsyn på de möjligheter och förhoppningar sammanslagningen medför. Det är givetvis en fördel när ledningen och de anställda delar uppfattning om en så viktig del som vilka möjligheter och förhoppningar det finns med sammanslagningen.

4.2.2 Har din inställning till sammanslagningen omvärderats fram till idag?

Som vi skrev vid föregående fråga är det intressant att veta om inställningen förändrats eller inte allt eftersom sammanslagningen framskridit. Likaså är det spännande om det uppstått några nya förhoppningar, farhågor, möjligheter eller hinder. Därför ställde vi frågan, har du omvärderat din inställning angående sammanslagningen fram till idag?

Tabell 4.12 Har din inställning till sammanslagningen omvärderats fram till idag?

A	Jag inser att CL/Ricoh genom historien inte var utmärkande duktiga på sammanslagningar/förvärv.
B	Absolut inte.
C	Nej, men det kunde varit bättre information.

De två cheferna som var med innan sammanslagningen menar att de inte ändrat uppfattning om sammanslagningen. En av dem anser dock att informationen kunde varit bättre. Vi får anta att chefen menar informationen till de anställda. Detta klassar vi som ett hinder, och informationsbrist är ju något som även de anställda klagat mycket på och flera av dem gav 1 på en skala upp till 9 angående informationen från ledningen i alla fall gällande det nya IS.

Den tredje chefen som inte tidigare arbetat inom NRG eller Carl Lamm och alltså kommer in med helt ”nya ögon” påstår att man tydligt kan se att organisationerna inte är duktiga på sammanslagningar. Han/hon har troligen varit med om sammanslagningar som fungerat mycket bättre än denna och vet därför av egen erfarenhet hur en bra sammanslagning ska genomföras. De andra två verkar ju förhållandevis positiva till hur sammanslagningen skötts.

4.2.3 Funderingar kring ett nytt IS

Vid sammanslagningar måste man alltid ta hänsyn till hur man ska göra med IS. Ska man köra på med de befintliga, vidareutveckla dem, skapa nya eller slå samman? Målet med frågan var att undersöka vilken av ambitionsnivåerna vid IS-integration som Ricoh strävar efter av de tre

olika Wijnhoven et al, (2006) nämner. Likaså ska det bli intressant att veta hur chefernas funderingar stämmer ihop med de anställdas. Som ett första steg i en rad frågor angående IS ställde vi frågan: Vad är era funderingar omkring ett nytt IS?

Tabell 4.13 Funderingar kring ett nytt IS

A	Snabbare IS, olika vyer beroende på uppgift med inte så mycket information.
B	Det som skulle kunna vara på tapeten är ett CRM.
C	Vet ej om vi ska få något nytt, Jeeves verkar ok. Evatic fung. Bra även med Evatic Mobile, så vill inte gå tillbaka till att köra med uppkopplade datorer på fältet. Bättre säljstödfunktion.

Svaren vi fick på frågan var inte tillfredsställande och omöjliggjorde en kategorisering angående ambitionsnivå för IS-integreringen.

Det verkar vara olika funderingar från samtliga chefer. Mest troligt beroende på att de ansvarar för olika områden inom organisationen. Kontaktpersonen vi pratade med innan intervjuerna sa dock att den 1 april 2010 skulle det implementeras ett nytt gemensamt affärssystem. Svaren från cheferna tyder ju inte på detta, vilket kan tyda på dålig kommunikation cheferna emellan.

En av cheferna tillsammans med flera av de anställda verkar överens om att ett CRM vore en bra ide. En anställd påpekar exempelvis att de måste börja om på nytt med systemet så fort en person börjar eller slutar på avdelningen. Med andra ord förefaller det som de saknar eller har bristfälliga manualer på sina system.

4.2.4 Hinder och farhågor med sammanslagningen

Liksom förhoppningar och möjligheter finns det hinder och farhågor med en sammanslagning. Dessa är kanske lite svårare att få cheferna att tala om, men vi gjorde ändå ett försök med frågan, vilka hinder eller farhågor ser ni med sammanslagningen?

Dessutom ställde vi ju tidigare samma fråga till de anställda och nu får vi möjlighet att jämföra chefernas och de anställdas svar med varandra. Förväntningarna var ju liknande från de båda parterna, kommer det samma gälla för hinder och farhågor?

Tabell 4.14 Hinder och farhågor med sammanslagningen

A	Det kommer ta lite tid innan alla hittar sina roller "FIRO", men det går om det samtidigt arbetas med, underhålls.
B	Jag ser bara möjligheter eftersom för vår del ökad säljstyrka och fler kunder att bearbeta.
C	Personal som blir överflödiga, vi kan ses som för stora, alla kunder vill kanske inte handla med stora företag, lätt att glömma de små kunderna.

Att inte se några hinder med sammanslagningen måste ses som naivt. Hur många sammanslagningar har genomförts helt utan att några hinder uppstått? Knappat några skulle vi vilja svara. Planeringen och kommunikationen inför sammanslagningen måste varit bristfällig om inga hinder uppfattas av en chef inom organisationen. Vad händer då om ett hinder uppkommer? De har ingen som helst förberedelse om hur de ska lösa det. Utan måste börja arbeta med hindret från grunden, vilket kommer ta betydligt längre tid än om man anar att just det hindret kan uppkomma och förberett lösningar.

Chef C och även en av de anställda ser risken med att de blir för stora och då kanske tappar de mindre kunderna. Givetvis finns en stor risk för detta men i detta fall lär fördelarna med en större organisation och större kunder överväga denna nackdel.

4.2.5 Vilken tidigare organisation har mest makt?

Eftersom Carl Lamm var en betydligt större organisation med mer anställda än NRG kändes denna fråga motiverad. Enligt Henningsson (2008) är det också den dominerande organisationen innan sammanslagningen som behåller den ställningen även efter fusionen. Frågan lydde, vilka har mest makt? Tidigare Carl Lamm eller NRG?

Det troligaste är ju att Carl Lamm fortfarande har mer makt än NRG och hur påverkar detta i så fall Ricoh?

Tabell 4.15 Vilken tidigare organisation har mest makt?

A	Fel fråga! Det handlar inte om makt. Vem kan tillföra mer eller mindre möjligen.
B	Carl Lamm.
C	Carl Lamm.

De två cheferna som tidigare arbetat i Carl Lamm eller NRG svarar kort och koncist att Carl Lamm har mest makt. Dessa svar är ingen överraskning för oss eftersom det är betydligt fler tidigare Carl Lamm anställda faller det sig naturligt att de har mer makt i och med deras övertag i antal medarbetare. Risken finns att detta kan påverka tidigare NRG anställda som känner att de inte har samma inflytande som tidigare Carl Lamm anställda. Likaså riskerar Ricoh att förlora deras kompetens eftersom den värderas mindre (Henningsson 2008).

Den tredje chefen som inte arbetat i de tidigare organisationerna verkar inte se det tydliga maktförhållandet i organisationen.

4.2.6 Upplevelse av IS idag

Hur upplever cheferna på Ricoh de system de kör idag efter sammanslagningen men innan de slutgiltiga systemen är klara? För närvarande använder alla alltså Carl Lamms gamla system i väntan på nya. För att få reda på detta ställde vi frågan, hur upplever ni IS idag? Samma fråga fick även de anställda och därför kan jämförelse göras mellan dem och cheferna.

Tabell 4.16 Upplevelse av IS idag

A	Mercur OK, Jeeves kan bli bättre beroende på vem som lägger vilken typ av order etc. Generellt är det för många olika system. Jag tror på effektivisering genom att utveckla ett system med flera funktioner/möjligheter.
B	För vår del ingen förändring eftersom de är samma som innan.
C	Fungerar bra, Evatic är dock något långsamt.

Chefen som tidigare inte tillhörde någon av NRG eller Carl Lamm anser att det finns för många olika system och förordar effektivisering genom att slå samman flera system. Generellt verkar nya användare tycka att systemen inte är anpassade till säljare. Detta blir ännu tydligare när NRG kommer in i bilden av den orsaken att de verkar bestå av fler säljare.

De anställda från NRG verkar inte ha fått någon utbildning på systemen eftersom de är så pass negativa i jämfört med tidigare Carl Lamm anställda. Detta är naturligtvis en miss från ledningens sida, vilket bidrar till den negativa synen från ex NRG.

4.2.7 Vilka förväntas vara involverade och ta beslut i IS integreringen?

Är det ett enskilt beslut från några allra högst upp som tror sig veta bäst eller får de anställda vara med och fatta beslut? Som vi alla vet är det bäst om även de anställda får vara med och

utveckla systemen. Enligt Stylianou et al, (1996) bör IS-personal engageras tidigt i processen så att problem snabbt kan lösas, vilket ökar chansen till en lyckad sammanslagning. För att få reda på detta frågade vi, vilka förväntas vara involverade och ta beslut i IS integreringen? En liknande, mer allmän fråga ställdes även till de anställda, så där finns möjlighet till liknelse.

Tabell 4.17 Vilka förväntas vara involverade och ta beslut i IS integreringen?

A	Beslut fattas av overhead org. Jag förutsätter att dem intervjuar berörd personal.
B	Huvudkontoret i Stockholm med bl. a IT avdelningen.
C	En styrgrupp med olika användare från både sälj, service, adm., lager så att alla får med sina önskemål.

De två första respondenterna hävdar att huvudkontoret tar dessa beslut. En av dem förutsätter att de intervjuar berörd personal, medan den andra inte nämner något om detta. Den tredje chefen menar att en styrgrupp av olika användare frågas ut och därmed beaktas deras önskemål. Om vi tittar på de anställdas svar angående hur mycket de involverats i besluten om sammanslagningen, så svarar de flesta 1 på en skala mellan 1-9. Så med andra ord stämmer inte det som cheferna hävdar med användarintegrationen eller så är det helt andra användare än dem vi frågat som ingår i de grupperna. Om det andra alternativet är korrekt finner vi det konstigt att ingen av de anställda nämner något om att användarna ändå har någon form av inflytande på beslut som berör dem.

4.2.8 Hur mycket av IS-integreringen har planerats i förväg?

Det är alltid en fördel att planera något i förväg, så även en IS-integration. Att vara proaktiva istället för reaktiva. McKiernan och Merali (1995) menar att proaktivt tänkande ökar chanserna till en positiv integrering. För att få reda på hur det är ställt i Ricoh frågade vi, hur mycket av IS-integreringen anser ni har planerats i förväg? Precis som tidigare har samma fråga riktats till de anställda för att få en likhetsgranskning mellan chefer och anställda.

Tabell 4.18 Hur mycket av IS-integreringen har planerats i förväg?

A	Har för lite information på det området.
B	Besitter inte den kunskapen så att jag uttala mig i detta.
C	Vet ej.

Tyvärr har de chefer vi frågat ingen information eller kunskap om hur det är med planeringen av IS-integreringen i Ricoh. Mycket tyder väl på att det inte är så mycket planering i förhand och om det finns någon skötts den på högsta ort. Om det nu inte finns någon vidare planering är detta givetvis synd då problem som uppstår kunnat lösas redan innan de uppkommit och därigenom sparas både tid och pengar.

4.2.9 Fokus på de anställda och de mänskliga aspekterna

Att tänka på de anställda är jätte viktigt, det är ju trots allt dem som är huvudkomponenten som ska arbeta i den sammanslagna organisationen och utnyttja systemen (Henningsson 2008). För att få denna information frågade vi, hur mycket fokus har lagts på de anställda och mänskliga aspekterna? Precis som flera av de föregående frågorna har de anställda fått exakt samma fråga och därmed är en jämförelse möjlig.

Tabell 4.19 Fokus på de anställda och de mänskliga aspekterna

A	Spontant, inte tillräckligt.
B	Utifrån mitt perspektiv så anser jag att det har tagits en stor hänsyn till detta.
C	Tyvärr för lite, vi höll på bli av med en tekniker, som vi i Malmö sen stridit för att få behålla, samma dag som han skulle sluta fick vi besked på att han fick vara kvar.

Två av cheferna tycker att de inte gjorts tillräckligt men är ändå hyfsat nöjda, medan den tredje tycker de tagit stor hänsyn till de anställda. Jämför vi sedan detta med vad de anställda svarat blir bilden en helt annan. I och för sig har flera från Carl Lamm svarat att de var medel nöjda, men från NRG:s sida är det bottenbetyg. Det är så klart mindre bra när synen på arbetsnivån apropå mänskliga aspekter skiljer sig mellan chefer och anställda.

Ett annat problem i Ricoh är kommunikationen som tydligt efterspeglas vid respondent C:s svar. Kommunikationsstrukturen får inte vara så svag i en organisation att man riskerar förlora anställda på grund av bristen på den. Detta var nästan fallet i situationen C nämner.

4.2.10 Förhoppningar med sammanslagningen

För att en sammanslagning ska vara gynnsam måste vissa förhoppningar finnas som senare förverkligas. Dessa förhoppningar framkommer innan en sammanslagning och är ett av flera motiv för att en sammanslagning verkligen ska genomföras. Vilka förhoppningar har cheferna

i Ricoh? Svaret hoppades vi få genom frågan, vad är era förhoppningar med sammanslagningen?

Tabell 4.20 Förhoppningar med sammanslagningen

A	Att det blir ett starkare företag.
B	Att vi skall öka försäljningen och att vi skall lära av varandra åt bägge hållen.
C	Bli större och starkare mot våra konkurrenter, att ta marknadsandelar.

Det är självklart så att chefernas förhoppningar är att bli ett starkare företag än konkurrenterna och därigenom ta marknadsandelar. Den ena chefen hoppas även att försäljningen ökar och att en kunskapsspridning de tidigare organisationerna emellan inträder. Man kan då fråga sig om Ricoh som organisation främjar kunskapsspridning? Det tycker vi är ytterst tveksamt i och med att de har så pass dålig kommunikationsstruktur. Så för att uppnå förhoppningen med en fungerande kunskapsspridning behöver alltså kommunikationen i organisationen förbättras.

4.2.11 Bästa respektive sämsta med sammanslagningen

En simpel fråga som bör ge koncisa svar som ger en helhetsbild av sammanslagningen. Förhoppningsvis får vi ungefär lika många positiva som negativa svar, annars får vi analysera varför det väger över på den ena sidan. Likaså fick de anställda samma fråga och vi kommer återigen jämföra resultaten dem emellan. Frågan är som följer, vad är det bästa respektive sämsta med sammanslagningen?

Tabell 4.21 Bästa respektive sämsta med sammanslagningen

A	Det bästa är utmaningen!
B	Tyvärre tycker jag att det var, konstigt nog, två olika säljkulturen som möttes.
C	Fått många nya bra kollegor. Det sämsta är den dåliga informationen, dels om utjämning av löner, bilavtal, övriga förmåner. Har varit väldigt dåligt i början med felanmälan (tog tid för kund upp till halva timmar), dålig reservdelsförsörjning.

Sammantaget nämner cheferna flera negativa punkter med sammanslagningen. Exempelvis kulturskillnader, dålig information, problem med felanmälan och dålig reservdelsförsörjning. En positiv faktor för både chefer och anställda är att de fått många nya bra kollegor. En av de

anställda skrev en intressant iakttagelse, att hela sammanslagningen kändes stressad och ogenomtänkt. Detta är något vi också observerat men inte fått i så klara ordalag tidigare.

Respondent A svarade att det bästa med sammanslagningen är utmaningen. Om det inte finns något bättre skäl bör man tveklöst fundera på om en sammanslagning är rätt väg att gå. En utmaning där man inte alls vet utgången är väldigt riskabel för en organisation. Man bör bara bege sig in i en sammanslagning om fördelarna överväger nackdelarna och kostnaderna.

4.2.12 När är ni klara med sammanslagningen?

För att få en uppfattning om när organisationen ska vara klar med sammanslagningen och därmed hur pass långt in i processen dem är. Kom vi fram till frågan, när tror du ni är klara med sammanslagningen? Är svaren rimliga? Kommer det att gå snabbare eller långsammare? Vi kommer att försöka ge svar på dessa frågor när vi analyserar chefernas svar.

Tabell 4.22 När är ni klara med sammanslagningen?

A	Det borde inte ta mer än ett år.
B	Den 1 april 2010.
C	1/4-10 detta är ju ut kommunicerat datum när allt ska bli bra.

Svaren tyder på att organisationen enligt cheferna är i slutfasen av sammanslagningen. Det är inget vi sett tecken på om man tar hänsyn till alla andra frågor vi ställt och svar vi fått. Därmed ser vi inte den 1 april 2010 som ett rimligt slutdatum för sammanslagningen.

5 Diskussion

Empiri och analysdelen pekar på att det finns blandade känslor och upplevelser gentemot sammanslagningen och implementering av ett nytt IS. I detta kapitel diskuterar vi vad vi har kommit fram till med hjälp av empirin. Detta inkluderar de förhoppningar, farhågor, hinder och möjligheter som Carl Lamm respektive NRG har upplevt avseende sammanslagningen samt de kommande informationssystemen. Vi kommer att diskutera svaren på enkätfrågorna för att sedan kunna koppla dessa svar till den tidigare teorin med de tongivande ramverk som presenterats.

Vi kommer även att beakta de anställdas relation till cheferna i denna diskussionsdel där vi via enkäter till cheferna har fått svar på deras syn på sammanslagningen. Chefernas syn på sammanslagningen kan vi sedan jämföra med de anställdas syn på sammanslagningen vilket ger oss en helhetsbild av de känslor och upplevelser som finns gentemot de anställda samt ledningen.

5.1 Maktförhållande

Carl Lamm var inför sammanslagningen en betydligt större organisation än NRG. Det pratas mycket om maktförhållanden vid sammanslagningar där det ofta är den större organisationen som tar makten. Svaren på undersökningen pekar tydligt på att det faktiskt är Carl Lamm som fått makten inom Ricoh där både anställda och chefer pekar på detta. Att Carl Lamm tagit makten inom Ricoh kommer inte som en överraskning eftersom man redan i teorikapitlet fick intryck av att den större organisationen innan sammanslagningen behåller makten. Följden har blivit att de tidigare NRG anställda är mer kritiska till Ricoh som organisation. Vilket kan ses som naturligt när de exempelvis fått anpassa sig till Carl Lamms system utan tydlig motivering till varför.

I teorikapitlet redovisades för fyra steg som en individ ofta tvingas genomgå vid sammanslagningar (Cartwright & Cooper, 1996). Dessa fyra var Denial, Anger & Bargaining, Depression och till sist Acceptance. Vi skulle vilja påstå att de anställda tillhörande NRG ligger någonstans mellan steg två och tre. Emedan Carl Lamm befinner sig i steg fyra för närvarande. De anställda från Carl Lamm är arga och skyller på NRG, kanske eftersom de fortfarande ser varandra som konkurrenter. En ytterligare tolkning skulle kunna vara att alla de anställda i Ricoh upplever en identitetskras där de är rädda att förlora sin tidigare roll till

något ovisst. Det nämndes en del om kultur och identitet i teorikapitlet (se kap 2.1.1) vilket stödjer detta resonemang om identitetskris. Vi rekommenderar Ricoh att ta särskild hänsyn till de tidigare anställda från NRG eftersom de är en minoritet. Med sin tidigare kultur och identitet med sig in i organisationen. Målet med sammanslagningen bör i slutändan vara att de anställda inte längre ska se varandra som konkurrenter utan som en enad grupp som arbetar tillsammans för Ricoh. För att uppnå detta måste ledningen först och främst fokusera på NRG och få dem att känna sig tillfreds i en organisation som tidigare var dess konkurrent. Om ledningen lyckas med detta kommer troligen Carl Lamms negativism mot NRG sjunka. Återigen är kommunikation nyckeln till framgång. Ricoh löper stor risk att förlora spetskompetens som NRGs personal innehar om de inte väljer att ta vara på den. Denna kompetens försvinner ofta enligt Henningsson, (2008) i den mindre organisationen då det är den större som tar makten. Detta innebär i Ricohs fall att NRGs spetskompetens riskerar att gå förlorade och syftet med sammanslagningen att få bredare spetskompetens då går i stöpet. Tillika bör ledningen för Ricoh vara medvetna om att de inför införandet av ett nytt IS bör beakta Cartwright & Cooper (1996) mognadssteg.

5.2 IS fit & organizational fit

De anställda tillhörande NRG har visat en kritisk inställning till att sammanslagningen kommer att vara färdig den 1 april 2010 som ledningen har lovat. Faktum är att det är den 1 April som det gemensamma IS ska implementeras. Det kan då tyckas naivt att sammanslagningen samma dag kommer att vara komplett då en sammanslagning omfattar så pass många olika parametrar som kan ta väldigt lång tid att uppnå. Enligt Page (2006) så är det skilda meningar på när de anställda respektive ledningen anser att sammanslagningen är ett faktum. Chefer menar ofta att sammanslagningen är komplett när organisationen börjar arbeta under samma varumärke (Ibid). De anställda däremot, som har lyssnat på alla lovord under sammanslagningstiden, kan däremot hävda att sammanslagningen aldrig blir färdig. Det råder alltså skilda meningar mellan de anställda och ledningen, vilket även vår undersökning pekar på. Vi har ställt frågan till ledningen om när de anser att sammanslagningen kommer att vara klar där respondenterna för ledningen pekar på att allt ska vara klart den 1 april 2010.

IS-Integration Success (Stylianou et al, (1996) och Robbins & Stylianou, (1999)) modellen som vi presenterade tidigare anser vi hade varit ett bra hjälpmedel för att se över organisationen och implementationen av IS för att underlätta processen och öka chansen till en lyckad implementering. Enligt vår förståelse har inte ledningen för Ricoh använt sig av

några modeller för förbättrad IS-integrering i utvecklingsarbetet. Ingen av de tillfrågade kände i alla fall till något sådant. IS-fit bör alltså vara en del av organizational fit som både tillsammans pekar åt samma riktning det vill säga IS-integration Success (Ibid). Denna modell beskriver organisatoriska faktorer såsom vilken struktur organisation har, vilken typ och vilken storlek det är på organisationen.

De organisatoriska faktorerna tillsammans med IS-faktorerna är dock inte hela modellen utan ska fungera som influenser för att lyckas. Dessa influenser ska tillsammans med diverse åtgärder ses över. Dessa åtgärder är bland annat 'user satisfaction' där det gäller att få de anställda nöjda med systemet då det är dessa som ska använda det. De ska inte bara vara nöjda med systemet utan hela integreringsprocessen (Ibid). Vår undersökning pekar på att de anställda inte fått vara del av planeringsfasen eller utveckling av nya IS vilket kan ses som ett stort hinder och anledning till att de anställda kan verka upprörda och motsträviga till sammanslagningen.

Ofta är det så att organisationer väljer att bortse från IS-faktorerna då det antas att dessa kommer att fungera av sig själva när väl systemet är igång. Detta är inte hela sanningen då systemet faktiskt måste anpassas efter själva organisationen för att uppnå så hög effektivitet som möjligt. Denna modell (IS-Integration Success) strävar efter att uppnå effektivitet därför bör modellen ses som en möjlighet och inte en självklarhet att man garanterat kommer att lyckas om man följer den. Detta tillsammans med IS-faktorer såsom vilken typ av system, vem som ska använda det etc pekar båda mot IS-integration Success. Vi önskar att ledningen för Ricoh använder sig av någon modell för integrering som de samtidigt förmedlar till de anställda om. Ledningen bör iaktta att om de önskar en hög grad av IS-integrering kan det bli större kulturella skillnader och sannolikheten för konflikter ökar, vilket kan påverka effektiviteten i sammanslagningen negativt. (Weber & Pliskin, 1996).

Som nämnts i teorikapitlet kan IS fit ses som en del av organizational fit och därför bör IS-integration ses som en del av organisationens hela integreringsprocess (Henningson, 2008). Därför är det viktigt att ledningen för Ricoh ser till att båda dessa delar beaktas vid en sammanslagning för att uppnå optimalt resultat av sammanslagningen.

5.3 Dåligt informationsflöde / brist på information

Ett genomgående mönster genom hela analysen är kommunikationsbristen och avsaknaden av definierade informationsflöden. De anställda hävdar att denna brist ger upphov till många hinder som skulle kunna lösas med en bättre kommunikationsstruktur. Även ledningen på malmökontoret är överens med de anställda och medger att kommunikationen är bristfällig i organisationen. Eftersom alla parter lokalt är eniga om detta problem bör det inte vara så svårt för Ricoh att ta tag i situationen och arbeta tillsammans för att nå en lösning. Men för att detta skall fungera behöver förstås huvudkontorets ledare få vetskap om vad som önskas av den nya IS-lösningen. Arbetet med att nå en lösning tillsammans skulle också göra att de anställda får en närmare kontakt med ledningen och de anställda får vara med och påverka sin arbetssituation, vilket förmildrar två andra negativa aspekter som de anställda beskrivit. I slutändan är det troligt att också de anställdas förtroende för ledningen ökar i och med detta tänkta samarbete som förhoppningsvis utmynnar i en fungerande lösning.

6. Resultat & Slutsatser

Undersökningen visar att det finns en tydlig skillnad mellan de svar som givits från Carl Lamm respektive NRG på frågorna. Carl Lamm som inför sammanslagningen var en betydligt större organisation än NRG har givit oss en mer positiv attityd avseende sammanslagningen och implementering av nya IS.

Frågorna vi ställt är uppdelade i två grupper. En del frågor är inriktade mot det mänskliga perspektivet där vi vill se gruppens svar på de mer allmänt människoorienterade frågorna. Dessa frågor är uppbyggda av första delen av teorikapitlet (se kap 2.1) och det sammanfattande ramverket av människoorienterade problem.

Om vi börjar med de mer positivt inriktade frågorna nämligen frågan om vilka möjligheter de anställda ser med sammanslagningen så kommer vi se en positiv attityd. Både Carl Lamm och NRG anställda ser stora möjligheter med sammanslagningen i form av att de ska bli större på marknaden och kunna erbjuda ett bredare kundunderlag med större kompetens. Frågan om förhoppningar ger oss liknande svar där respondenterna menar att de ska bli den ledande leverantören där kunderna självmant kommer tillbaka, där Ricoh även ska kunna vända negativa resultat till positiva.

Till skillnad från dessa mer positivt inriktade frågor så har vi även ställt frågor som givit oss mer kritiskt klingande svar. Det är i dessa frågor som vi börjar se farhågor som finns hos en del anställda. Det finns en oro att folk inte kommer trivas i den nya organisationen. Dessutom upplever de anställda att det finns en risk för att tappa kunder under tiden som organisationen försöker forma sig. Det nämns av en Carl Lamm respondent att man blir rädd om sitt jobb och blir därför revirtänkande.

Den andra gruppen av frågor har vi riktat mot IS-integrationen och den kommande implementeringen av gemensamma IS. Carl Lamm har givit oss en mer positiv attityd där de menar att systemen fungerar helt okej idag. En mer kritisk hållningen har däremot NRG respondenterna som menar att systemet är invecklat och ej användarvänligt. Noterbart är att NRG i väntan på det nya gemensamma IS har tvingats att använda sig av Carl Lamms tidigare IS. När vi istället ställde frågan om deras funderingar kring nya IS så såg vi även här en tydlig skillnad. Carl Lamm respondenterna har genomgående ingen åsikt även om det finns en respondent som är negativ till att sätta in ett nytt system. NRG däremot som redan tvingats

genomgå en förändring har en positiv respons som menar att det är positivt och inte kan bli sämre än det som finns idag.

När vi tittar på relationen mellan de anställda och ledningen så svarar respondenterna att det saknas en fungerande kommunikation mellan dessa parter. De anställda står till stor del ovetande om vad som komma skall. Det är många anställda som inte är medvetna om att ett nytt IS är på ingång. De efterlyser mer information från ledningen. De efterlyser mer information från ledningen och verkar ha en förväntan att allt ska vara toppstyrt. Det vill säga styrt från ledningen som ska säga vad som ska göras och hur. Vi vet via vår kontakt på Ricoh vad som är på gång medan anställda inte har någon vetskap om detta. Vi ställde därför även frågan om hur mycket fokus som lagts på de anställda och mänskliga aspekter avseende sammanslagningen där de anställda menar att de mest kört på som vanligt där ingen information har förmedlats ut till dem.

Vi har ställt frågan om förtroendet för ledningen inom Ricoh där de anställda tillhörande NRG menar att ledningen var dåligt förberedd och att det är mycket som inte fungerar. De ifrågasätter förtroendet för ledningen och en NRG respondent uttrycker sig om man ens kan lita på denna ledning. Carl Lamms respondenter svarar i en mildare ton där de istället efterlyser mer information från ledningen.

I undersökningen av cheferna medger dessa chefer att det har varit alldeles för lite information som har förmedlats ut till de anställda avseende sammanslagningen. De medger att det har varit för lite fokus på de anställda där de exempelvis på grund av detta höll på att bli av med ett par tekniker. I övrigt så verkar det som cheferna heller inte vet så mycket om sammanslagningen och implementeringen av nya IS. De säger att de har för lite information om hur mycket som planerats i förväg. När det gäller maktfrågan om vem som har mest makt av Carl Lamm och NRG så svarar två av tre chefer rakt av att det är Carl Lamm som är den organisation som fått mest makt.

Ett intressant faktum att det utsatta datumet för när sammanslagningen ska vara färdig är den första April. En Carl Lamm respondent menar att NRG säljare ifrågasätter och säger att sammanslagningen inte kommer att vara färdig den första April. Detta är även en fråga vi ställt till cheferna på Ricoh där två av tre chefer tydligt pekade på att det skulle vara klart den första April. Det som vi däremot inte fick ut av denna fråga var om systemet kommer att börja användas för första gången detta datum eller om det är detta datum som själva

implementationen är färdig. Oavsett så känns det som studenter på systemvetenskapliga programmet naivt att tro att allt kommer att vara färdigt detta datum och fungera på ett optimalt sätt vilket även denna NRG respondent påpekar.

De mest betydelsefulla resultaten i vår studie:

- Analysen visar att det finns tydliga skillnader mellan anställda från tidigare Carl Lamm och NRG. Carl Lamm anställda är mer positiva till sammanslagningen. Majoriteten (Carl Lamm) känner sig alltså mer bekväma med situationen än minoriteten (NRG).
- Cheferna och de anställda är överens om att kommunikationen parterna emellan inte fungerat tillfredsställande. Informationen i organisationen sprids inte på ett fungerande sätt. Likaså har för lite fokus lagts på de anställda.
- Två av tre chefer menar att Carl Lamm är det organisation som fått mest makt. Den tredje chefen har kommit som helt ny till Ricoh och har därför svårare att se maktsituationen.
- De anställda efterfrågar mer information och möjlighet att påverka ett nytt IS.
- Respondenterna ser möjligheten att bli större på marknaden och erbjuda ett större kundunderlag.
- Det finns en farhåga att man blir rädd om sitt jobb och därmed riskerar att vantrivas i Ricoh.

6.1 Hur pass väl har vi besvarat vår frågeställning?

Vi kunde med hjälp av våra ramverk om människoorienterade problem och IS-Integration Success hålla oss inom ramen för vår frågeställning. Denna frågeställning var vilka tidiga sammanslagningsproblem och möjligheter upplever de anställda och ledningen på Ricoh. Det sammanfattande ramverket om människoorienterade problem gav oss en bild av både de positiva samt kritiska känslor som dessa anställda än så länge har upplevt avseende sammanslagningen. Med facit i hand så föll kanske de fyra frågorna förhoppningar, farhågor, möjligheter och hinder lite utanför IS området. För att få en bättre helhetsbild så borde kanske dessa frågor vara inriktade avseende IS implementationen. Ett exempel på detta är frågan om möjligheter. Istället för vilka möjligheter de anställda ser för organisationen så borde frågan

kanske varit ställd enligt vilka möjligheter de anställda ser med ett nytt IS avseende sammanslagningen. Vi anser dock att vi fortfarande lyckats hålla oss inom ramen för IS då vi förutom de sammanfattande ramverket för människoorienterade problem även använde oss av IS-integration Success modellerna som pekade på en del viktiga punkter att ta hänsyn till vid IS-integration under en sammanslagning. Dessa modeller pekade på att det finns ett organisatoriskt tänkande d.v.s. 'Organizational fit' som tillsammans med 'IS fit' bör ses över för att på bästa möjliga sätt lyckas med en sammanslagning likt den Ricoh genomgår. För att ta vara på förhoppningarna och möjligheterna på bästa möjliga sätt och därmed undvika kommunikationsproblem så bör man använda sig av en modell och ett tankesätt likt den IS-integration Success modellerna visar oss. Det gäller att inte ta IS för givet och undandömma information angående detta för de anställda vilket Ricoh verkar ha gjort.

Bilagor

Enkätformulär till anställda

Frågorna ingår i en undersökning till vårt examensarbete från Institutionen för Informatik på Lunds Universitet och behandlar ämnet sammanslagingsproblematik.

För att få kvalitet på arbetet så ber vi er svara ärligt på alla frågor. Undersökningen består av 15 frågor.

- En del flervalsfrågor har ett fält med "Förtydligande", här ber vi er att förtydliga era tankar och åsikter angående frågan.

Kön?

Man ___

Kvinna ___

Vilken organisation kommer du ifrån?

Carl Lamm ___

NRG ___

1. Vad är din arbetsroll i organisationen?

2. Hur länge har du arbetat i organisationen med nuvarande roll? Carl Lamm respektive NRG inkluderat.

3. Hur pass långt i sammanslagningen anser du att ni kommit?

Ingenstans 1-9 Klart

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

4. Hur är ditt förtroende för ledningen avseende sammanslagningen?

Negativt 1-9 Positivt

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Förtydligande

5. Vilka möjligheter ser du för organisationen avseende sammanslagningen?

6. Vilka hinder eller farhågor ser du med sammanslagningen?

7. Hur upplever du IS systemet/systemen idag?

Dåligt 1-9 Bra

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Förtydligande:

8. Vad är dina funderingar kring ett nytt IS system?

Negativa aspekter respektive positiva aspekter?

9. Hur mycket av IS-integreringen anser du planerats i förväg?

Inget alls 1-9 Jätte mycket

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Förtydligande:

10. Hur mycket har ni varit involverade angående besluten om sammanslagningen?

Inget alla 1-9 Jätte mycket

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Förtydligande:

11. I vilken utsträckning tycker du att ni fått tillräcklig information angående vad som ska hända med IS-Systemen?

Inte tillräckligt 1-9 Tillräckligt

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Förtydligande:

12. Hur mycket fokus har lags på anställda och mänskliga aspekter?

Inget alls 1-9 Mycket

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Förtydligande:

13. Hur kommer sammanslagningen påverka ditt arbetssätt avseende IS-integrationen?

Negativt 1-9 Positivt

Förtydligande:

14. Vad är dina förhoppningar med sammanslagningar

15. Vad är det bästa respektive sämsta med sammanslagningen?

Enkätformulär till chefer

Följande frågor är avsedda till personer i chefsposition på Ricoh Malmö. Vi ömsörvare respondenterna att svara på dessa frågor som berör sammanslagningsproblematik.

Resultatet på denna undersökning kan sedan användas av Ricoh Malmö för att få en bättre förståelse och överblick av hur det idag ser ut inom organisationen avseende sammanslagningen av Carl Lamm och NRG samt en framtida integrering av ett nytt IS-system (Affärssystem).

1. Vad var din första reaktion på sammanslagningen när du först fick höra om sammanslagningen?

2. Har du omvärderat din inställning angående sammanslagningen fram till idag

3. Finns det någon plan, strategi eller idé för sammanslagningen?

4. Vilka hinder eller farhågor ser ni med sammanslagningen?

5. Vilka har mest makt? tidigare Carl Lamm eller NRG?

6. Hur upplever ni IS systemet/systemen idag?

7. Vad är era funderingar omkring ett nytt IS system?

8. Vilka förväntas vara involverade och ta beslut i IS integreringen?

9. Hur mycket av IS-integreringen anser ni har planerats i förväg?

10. Hur mycket fokus har lagts på de anställda och mänskliga aspekter?

11. Vad är era förhoppningar med sammanslagningen?

12. Vad anser du fungerar bättre i Ricoh än i den tidigare organisationen innan sammanslagningen?

13. Vad är det bästa respektive sämsta med sammanslagningen?

14. När tror du ni är klara med sammanslagningen?

Enkät svar från anställda

Nedan följer svaren på enkätfrågorna i sin helhet. Vi har valt att presentera varje respondent för sig. Varje respondents svar börjar på ny sida.

Respondent 1

Jag är en	Kvinna	
Vilken organisation kommer du ifrån?	Carl Lamm	
1. Vad är din arbetsroll i organisationen?	Distriktssäljare	
2. Hur länge har du arbetat i organisationen med nuvarande roll? Carl Lamm respektive NRG inkluderat.	6 månader	
3. Hur pass långt i sammanslagningsprocessen anser du att ni kommit?	4	
4. Hur är ditt förtroende för ledningen avseende sammanslagningen?	8	F: Jag tycker att det hittills har skötts så bra det kan
5. Vilka möjligheter ser du för organisationen i och med sammanslagningen?	Större på marknaden	
6. Vilka hinder eller farhågor ser du med sammanslagningen? Prioritera gärna svaren	Tycker enbart det finns möjligheter	
7. Hur upplever du IS systemet/systemen (affärssystemet) idag?	5	F: Kunde varit sämre. Kunde varit bättre.
8. Vad är dina funderingar omkring ett nytt IS system? (affärssystem)	Ja varför inte	
9. Hur mycket av IS-integreringen anser du har planerats i förväg?	5	F
10. Hur mycket har ni varit involverade angående besluten om sammanslagningen?	4	F
11. I vilken utsträckning tycker du att ni fått tillräcklig information angående vad som ska hända med IS systemen? (affärssystemet)	5	F

12. Hur mycket fokus har lagts på de anställda och mänskliga aspekter?	5	F
13. Hur kommer sammanslagningen påverka ditt arbetssätt avseende IS integrationen? (ett nytt affärssystem)	4	F
14. Vad är dina förhoppningar med sammanslagningen	Enbart goda	
15. Vad är det bästa respektive sämsta med sammanslagningen?	Vissa har haft en negativ inställning från NRG's sida.. men annars tycker jag de bara är jättebra	

Respondent 2

Jag är en	Man	
Vilken organisation kommer du ifrån?	NRG	
1. Vad är din arbetsroll i organisationen?	Säljare	
2. Hur länge har du arbetat i organisationen med nuvarande roll? Carl Lamm respektive NRG inkluderat.	9år	
3. Hur pass långt i sammanslagingsprocessen anser du att ni kommit?	3	
4. Hur är ditt förtroende för ledningen avseende sammanslagningen?	4	F: Vet inte om man kan lite på denna ledning.
5. Vilka möjligheter ser du för organisationen i och med sammanslagningen?	Förhoppningsvis att vi blir en stark total leverantör	
6. Vilka hinder eller farhågor ser du med sammanslagningen? Prioritera gärna svaren	Att folk inte trivs.	
7. Hur upplever du IS systemet/systemen (affärssystemet) idag?	1	F: Ej användarvänligt. Svårt att göra affärer med.
8. Vad är dina funderingar omkring ett nytt IS system? (affärssystem)	Positivt, kan ej bli sämre än det vi har idag.	
9. Hur mycket av IS-integreringen anser du har planerats i förväg?	1	F: Visste ej att det var ett nytt på gång.
10. Hur mycket har ni varit involverade angående besluten om sammanslagningen?	1	F
11. I vilken utsträckning tycker du att ni fått tillräcklig information angående vad som ska hända med IS systemen? (affärssystemet)	1	F: Ingen information
12. Hur mycket fokus har lagts på de anställda och mänskliga aspekter?	1	F:
13. Hur kommer sammanslagningen påverka ditt arbetssätt avseende IS	6	F

integrationen? (ett nytt affärssystem		
14. Vad är dina förhoppningar med sammanslagningen	Att vi blir starkare på marknaden.	
15. Vad är det bästa respektive sämsta med sammanslagningen?	Bra lokaler samt demo.	

Respondent 3

Jag är en	Man	
Vilken organisation kommer du ifrån?	Carl Lamm	
1. Vad är din arbetsroll i organisationen?	Service supportertekniker.	
2. Hur länge har du arbetat i organisationen med nuvarande roll? Carl Lamm respektive NRG inkluderat.	10år	
3. Hur pass långt i sammanslagingsprocessen anser du att ni kommit?	3	
4. Hur är ditt förtroende för ledningen avseende sammanslagningen?	5	F: mitt förtroende för ledningen lokalt i Malmö är hög men vad det gäller ledningen centralt i Stockholm har jag väldigt lågt förtroende. Förtroendet brister mest pga man inte informerar om vad som är på gång eller hur man ser på tiden framåt.
5. Vilka möjligheter ser du för organisationen i och med sammanslagningen?	Stora möjligheter med för ett bolag med denna storleken och alla de kompetensområden som finns i bolaget.	
6. Vilka hinder eller farhågor ser du med sammanslagningen? Prioritera gärna svaren	1. storleken, risk för att vara för nonchalanta. 2. inte prioritera den lilla kunden på samma sätt som idag.	
7. Hur upplever du IS systemet/systemen (affärssystemet) idag?	7	F: Det affärssystem som används idag (jeeves) är väldigt komplett och täcker det vi behöver.
8. Vad är dina funderingar omkring ett nytt IS system? (affärssystem)	Har inga	
9. Hur mycket av IS-integreringen anser du har planerats i förväg?	5	F: Har inga uppfattningar.
10. Hur mycket har ni varit involverade angående besluten om sammanslagningen?	1	F: Ingenting, plötsligt hände det bara. Allt känns väldigt stressat.
11. I vilken utsträckning tycker du att ni fått tillräcklig information angående	1	F: Ingen information kommuniceras ut till oss

vad som ska hända med IS systemen? (affärssystemet)		anställda.
12. Hur mycket fokus har lagts på de anställda och mänskliga aspekter?	3	F: Ingenting har sagt till oss anställda förutom att vi blev övertaliga och ett antal tekniker fick lämna företaget i landet. Dock ingen här i Malmö. Samtidig så har det inte kommunicerats ut någon plan för att jämka samman löner och förmåner m.m.
13. Hur kommer sammanslagningen påverka ditt arbetssätt avseende IS integrationen? (ett nytt affärssystem)	5	F: Kommer inte påverka mitt arbete något nämnvärt.
14. Vad är dina förhoppningar med sammanslagningen	Att vi ska få en stor stark arbetsgivare som ger rätt förutsättningar för att kunna göra ett bra jobb.	
15. Vad är det bästa respektive sämsta med sammanslagningen?	Bästa: nya kollegor och nya influenser i bolaget, nya tankebanor. Sämsta: Informationsflödet om vad som ska ske inom en snar framtid samt att hela organisationen har känts som att man stressat fram allting.	

Respondent 4

Jag är en	Man	
Vilken organisation kommer du ifrån?	Carl Lamm	
1. Vad är din arbetsroll i organisationen?	Key Account Manager	
2. Hur länge har du arbetat i organisationen med nuvarande roll? Carl Lamm respektive NRG inkluderat.	10år	
3. Hur pass långt i sammanslagningsprocessen anser du att ni kommit?	7	
4. Hur är ditt förtroende för ledningen avseende sammanslagningen?	7	F:
5. Vilka möjligheter ser du för organisationen i och med sammanslagningen?	Större konkurrenskraft	
6. Vilka hinder eller farhågor ser du med sammanslagningen? Prioritera gärna svaren	Svårt med uppdelning av distrikt(kunder). Två olika kulturer i tanke sätt och arbetssätt som skall enas o ett.	
7. Hur upplever du IS systemet/systemen (affärssystemet) idag?	5	F:
8. Vad är dina funderingar omkring ett nytt IS system? (affärssystem)	Negativt: Att sätta sig in i ett nytt system. Positivt: Att det nya systemet kan vara enklare och bättre än det gamla.	
9. Hur mycket av IS-integreringen anser du har planerats i förväg?	1	F
10. Hur mycket har ni varit involverade angående besluten om sammanslagningen?	1	F
11. I vilken utsträckning tycker du att ni fått tillräcklig information angående vad som ska hända med IS systemen? (affärssystemet)	1	F

12. Hur mycket fokus har lagts på de anställda och mänskliga aspekter?	5	F
13. Hur kommer sammanslagningen påverka ditt arbetssätt avseende IS integrationen? (ett nytt affärssystem)	5	F: Vet ej. Har inget som verken talar emot eller för.
14. Vad är dina förhoppningar med sammanslagningen	Att allt förhoppningsvis kan bli bättre.	
15. Vad är det bästa respektive sämsta med sammanslagningen?	Vet ej. Då jag inte har något att relatera till.	

Respondent 5

Jag är en	Man	
Vilken organisation kommer du ifrån?	NRG	
1. Vad är din arbetsroll i organisationen?	Account Manager	
2. Hur länge har du arbetat i organisationen med nuvarande roll? Carl Lamm respektive NRG inkluderat.	4år	
3. Hur pass långt i sammanslagningsprocessen anser du att ni kommit?	3	
4. Hur är ditt förtroende för ledningen avseende sammanslagningen?	3	F: Dåligt förberett inför vår flytt dit. Fortfarande mycket som inte fungerar.
5. Vilka möjligheter ser du för organisationen i och med sammanslagningen?	Det finns stora möjligheter med bl.a. den stora produktbredden vi har.	
6. Vilka hinder eller farhågor ser du med sammanslagningen? Prioritera gärna svaren	Att under tiden vi ”formerar” oss tappar kunder.	
7. Hur upplever du IS systemet/systemen (affärssystemet) idag?	5	F: Systemet kanske är bra, men ska verkligen vi säljare bli administratörer?
8. Vad är dina funderingar omkring ett nytt IS system? (affärssystem)	Ska vi ha ett nytt affärssystem?	
9. Hur mycket av IS-integreringen anser du har planerats i förväg?	4	F
10. Hur mycket har ni varit involverade angående besluten om sammanslagningen?	1	F: Inte ett dugg.
11. I vilken utsträckning tycker du att ni fått tillräcklig information angående vad som ska hända med IS systemen? (affärssystemet)	1	F: Jag vet inget!
12. Hur mycket fokus har lagts på de anställda och mänskliga aspekter?	2	F
13. Hur kommer sammanslagningen påverka ditt arbetssätt avseende IS	4	F

integrationen? (ett nytt affärssystem		
14. Vad är dina förhoppningar med sammanslagningen	Att vi ska bli 2000-talets självklara dokumenthanteringsleverantör.	
15. Vad är det bästa respektive sämsta med sammanslagningen?	Det bästa att vi breddar vår portfölj.	

Respondent 6

Jag är en	Man	
Vilken organisation kommer du ifrån?	NRG	
1. Vad är din arbetsroll i organisationen?	Key Account Manager / Säljledare	
2. Hur länge har du arbetat i organisationen med nuvarande roll? Carl Lamm respektive NRG inkluderat.	19år inom NRG varav ca 10år som säljledare	
3. Hur pass långt i sammanslagningsprocessen anser du att ni kommit?	3	
4. Hur är ditt förtroende för ledningen avseende sammanslagningen?	4	F: Det mesta börjar falla på plats, och det blir bättre dag för dag. Det som känns märkligt är att NRG som varit ägt av Ricoh sen 1995 kommit i skymundan. Detta beror i sin tur på att Carl Lamm var ett större bolag med många affärsområden.
5. Vilka möjligheter ser du för organisationen i och med sammanslagningen?	Stora. Vi har ett starkt varumärke och vägledande produkter eftersom vi tillhör världens största tillverkare inom kontorsmaskiner. Sedan finns det en stor möjlighet genom vårt övriga sortiment att knyta kunderna till sig.	
6. Vilka hinder eller farhågor ser du med sammanslagningen? Prioritera gärna svaren	1) Säljarna har fått för mkt administrativa uppgifter, som inte säljarna ska göra. Detta är regga odrar avtal etc. Eftersom vi är ca 100 direktsäljare, måste det vara mer effektivt att frigöra säljarna från detta, och utöka med 3 administrativa tjänster för detta jobb. Är övertygad om att detta är den mest ekonomiska lösningen.	
7. Hur upplever du IS systemet/systemen (affärssystemet) idag?	2	F: Invecklat – inte gjort för en säljare som vill sälja.
8. Vad är dina funderingar omkring ett nytt IS system? (affärssystem)	1) Enkelhet, snabbhet gärna sammanbyggt med CRM.	
9. Hur mycket av IS-integreringen anser du har planerats i förväg?	3	F: Systemen från NRG har helt plötsligt tagits bort, och då

		tänker jag på uppgradering av CRL, MIF databas etc.
10. Hur mycket har ni varit involverade angående besluten om sammanslagningen?	1	F: Är ju på en annan nivå.
11. I vilken utsträckning tycker du att ni fått tillräcklig information angående vad som ska hända med IS systemen? (affärssystemet)	2	F
12. Hur mycket fokus har lagts på de anställda och mänskliga aspekter?	2	F
13. Hur kommer sammanslagningen påverka ditt arbetssätt avseende IS integrationen? (ett nytt affärssystem)	2	F
14. Vad är dina förhoppningar med sammanslagningen	Att vi ska vara den ledande leverantören, där kunderna självmant kommer tillbaka.	
15. Vad är det bästa respektive sämsta med sammanslagningen?	1) den bästa är att vi inte krigar mot varann på en redan tuff marknad. 2) sämsta – känns inte som vi bildat Ricoh Sverige AB utan mer som vi flyttat in till Carl Lamm. Detta beror ju på att Carl Lamm var ett betydligt större företag, samt att det var NRG som flyttade in hos Carl Lamm trots att NRG redan var en del av Ricoh.	

Respondent 7

Jag är en	Man	
Vilken organisation kommer du ifrån?	Carl Lamm	
1. Vad är din arbetsroll i organisationen?	Säljare	
2. Hur länge har du arbetat i organisationen med nuvarande roll? Carl Lamm respektive NRG inkluderat.	3år	
3. Hur pass långt i sammanslagingsprocessen anser du att ni kommit?	6	
4. Hur är ditt förtroende för ledningen avseende sammanslagningen?	9	F:
5. Vilka möjligheter ser du för organisationen i och med sammanslagningen?	Bredare kundunderlag och kompetenshöjning.	
6. Vilka hinder eller farhågor ser du med sammanslagningen? Prioritera gärna svaren	Att man blir rädd för sitt arbete och därmed blir revirtänkande.	
7. Hur upplever du IS systemet/systemen (affärssystemet) idag?	5	F:
8. Vad är dina funderingar omkring ett nytt IS system? (affärssystem)	Har ingen uppfattning.	
9. Hur mycket av IS-integreringen anser du har planerats i förväg?	6	F
10. Hur mycket har ni varit involverade angående besluten om sammanslagningen?	2	F
11. I vilken utsträckning tycker du att ni fått tillräcklig information angående vad som ska hända med IS systemen? (affärssystemet)	5	F
12. Hur mycket fokus har lagts på de anställda och mänskliga aspekter?	6	F
13. Hur kommer sammanslagningen påverka ditt arbetssätt avseende IS	5	F

integrationen? (ett nytt affärssystem		
14. Vad är dina förhoppningar med sammanslagningen	Bredare kundunderlag och därmed nyare marknad	
15. Vad är det bästa respektive sämsta med sammanslagningen?	Fått trevliga nya medarbetare Inget negativt.	

Respondent 8

Jag är en	Kvinna	
Vilken organisation kommer du ifrån?	Carl Lamm	
1. Vad är din arbetsroll i organisationen?	Säljare	
2. Hur länge har du arbetat i organisationen med nuvarande roll? Carl Lamm respektive NRG inkluderat.	2år 7 mån	
3. Hur pass långt i sammanslagingsprocessen anser du att ni kommit?	6	
4. Hur är ditt förtroende för ledningen avseende sammanslagningen?	5	F: Det har varit få informationstillfällen. Vad jag vet har ingen formell presentation inför varandra har skett. NRG:s personal har "smygts" in och sedan fortsätter alla som vanligt.
5. Vilka möjligheter ser du för organisationen i och med sammanslagningen?	En fantastisk möjlighet att bli starka.	
6. Vilka hinder eller farhågor ser du med sammanslagningen? Prioritera gärna svaren	Inga!	
7. Hur upplever du IS systemet/systemen (affärssystemet) idag?	6	F: Min första erfarenhet av ett affärssystem. Fungerar ok för min del.
8. Vad är dina funderingar omkring ett nytt IS system? (affärssystem)	Ingen åsikt.	
9. Hur mycket av IS-integreringen anser du har planerats i förväg?	1	F: Vet ej.
10. Hur mycket har ni varit involverade angående besluten om sammanslagningen?	1	F
11. I vilken utsträckning tycker du att ni fått tillräcklig information angående vad som ska hända med IS systemen? (affärssystemet)	1	F: Ska det hända något med vårt affärssystem? Det visste inte jag.
12. Hur mycket fokus har lagts på de	1	F: Vi har väl mest kört på som

anställda och mänskliga aspekter?		vanligt...
13. Hur kommer sammanslagningen påverka ditt arbetssätt avseende IS integrationen? (ett nytt affärssystem)	1	F: Ingen aning. Jag har ingen information om vad som ska ske.
14. Vad är dina förhoppningar med sammanslagningen	Ingen åsikt.	
15. Vad är det bästa respektive sämsta med sammanslagningen?	<p>Det bästa, nya medarbetare och en chans att vara starka på marknaden.</p> <p>Negativt – vissa av kollegerna från NRG är negativa (vilken ev kan påverka stämningen i huset).</p>	

Respondent 9

Jag är en	Kvinna	
Vilken organisation kommer du ifrån?	Carl Lamm	
1. Vad är din arbetsroll i organisationen?	Innesälj /Adm	
2. Hur länge har du arbetat i organisationen med nuvarande roll? Carl Lamm respektive NRG inkluderat.	Sedan 1994	
3. Hur pass långt i sammanslagingsprocessen anser du att ni kommit?	7	
4. Hur är ditt förtroende för ledningen avseende sammanslagningen?	7	F: Det negativa är att man inte får så mycket information. I nuläget så säger våra NRG säljare sammanslagningen inte kommer äga rum den 1 april. När detta ifrågasätts till ledningen får man inga svar.
5. Vilka möjligheter ser du för organisationen i och med sammanslagningen?	Starkare på marknaden. Fler kunder att nå ut på för både NRG och Carl Lamm.	
6. Vilka hinder eller farhågor ser du med sammanslagningen? Prioritera gärna svaren	1. Befintlig personal blir överkörd. 2. Att personalen från NRG är så negativ till allt!	
7. Hur upplever du IS systemet/systemen (affärssystemet) idag?	9	F: Jeeves är ett mycket bra lättarbetat affärssystem.
8. Vad är dina funderingar omkring ett nytt IS system? (affärssystem)	Har inga nya. Det som vi skulle behöva är ett CRM system som alla kan jobba i. Varje gång någon slutar eller börjar så uppfinner vi hjulet här i Malmö.	
9. Hur mycket av IS-integreringen anser du har planerats i förväg?	2	F: Det som har planerats innan var bara att alla skulle sitta. Vi fick inte mer info. När det gäller affärssystemen så har vi kört jeeves ett tag.
10. Hur mycket har ni varit involverade angående besluten om sammanslagningen?	1	F: Inga beslut har fattas här i Malmö som jag har varit med på. Tycker väl att besluten som

		har fattas är inte något som jag har direkt med att göra heller så jag känner mig inte speciellt berörd av detta.
11. I vilken utsträckning tycker du att ni fått tillräcklig information angående vad som ska hända med IS systemen? (affärssystemet)	1	F: Visste inte ens att det skulle hända något med det!
12. Hur mycket fokus har lagts på de anställda och mänskliga aspekter?	5	F: Det som har lagts som fokus på mänskliga aspekter är väl att gamla Carl Lammare har fått flytta ut från sina rum för att NRG säljarna var tvungna att ha rum.
13. Hur kommer sammanslagningen påverka ditt arbetssätt avseende IS integrationen? (ett nytt affärssystem)	5	F: Känner inte att det är något positivt om detta händer. Då våra NRG säljare vägrar lära sig Jeeves. Vad säger att de kommer lära sig något annat?
14. Vad är dina förhoppningar med sammanslagningen	Att vi ska växa och ännu starkare och vända ett negativt resultat till ett positivt.	
15. Vad är det bästa respektive sämsta med sammanslagningen?	Bästa: Nya roliga medarbetare. Sämsta: Att mina nya medarbetare vägrar lära sig något vårt affärssystem samt att de snackar för mycket "skit" om allt som har med Carl Lamm att göra... inte kul!	

Enkät svar från chefer

Respondent A

1. Vad var din första reaktion på sammanslagningen när du först fick höra om sammanslagningen?	Jag kom in efter sammanslagning var gjord så min reaktion uteblev, det var mer ett konstaterande.
2. Har du omvärderat din inställning angående sammanslagningen fram till idag	Jag inser att CL/Ricoh genom historien inte var utmärkande duktiga på sammanslagningar/förvärv.
3. Finns det någon plan, strategi eller idé för sammanslagningen?	Jag arbetar ihärdigt med att hitta gränssnitt mellan tekniker och säljare. Det är två olika kulturer och olika incitament som driver. Plan finns men det är långt ifrån färdigutvecklad.
4. Vilka hinder eller farhågor ser ni med sammanslagningen?	Det kommer ta lite tid innan alla hittar sina roller "FIRO", men det går om det samtidigt arbetas med, underhålls.
5. Vilka har mest makt? tidigare Carl Lamm eller NRG?	Fel fråga! Det handlar inte om makt. Vem kan tillföra mer eller mindre möjligen.
6. Hur upplever ni IS systemet/systemen idag?	Mercur OK, Jeeves kan bli bättre beroende på vem som lägger vilken typ av order etc. Generellt är det för många olika system. Jag tror på effektivisering genom att utveckla ett system med flera funktioner/möjligheter.
7. Vad är era funderingar omkring ett nytt IS system?	Snabbare IS, olika vyer beroende på uppgift med inte så mycket information.
8. Vilka förväntas vara involverade och ta beslut i IS integreringen?	Beslut fattas av overhead org. Jag förutsätter att dem intervjuar berörd personal.
9. Hur mycket av IS-integreringen anser ni har planerats i förväg?	Har för lite information på det området.
10. Hur mycket fokus har lagts på de anställda och mänskliga aspekter?	Spontant, inte tillräckligt.
11. Vad är era förhoppningar med sammanslagningen?	Att det blir ett starkare företag.
12. Vad anser du fungerar bättre i Ricoh än i den tidigare organisationen innan sammanslagningen?	Kan inte svara på det.
13. Vad är det bästa respektive sämsta med sammanslagningen?	Det bästa är utmaningen!
14. När tror du ni är klara med sammanslagningen?	Det borde inte ta mer än ett år.

Respondent B

1. Vad var din första reaktion på sammanslagningen när du först fick höra om sammanslagningen?	Positivt på grund av att det blev färre konkurrenter på marknaden samt att för vår del kom vi närmare modern
2. Har du omvärderat din inställning angående sammanslagningen fram till idag	Absolut inte
3. Finns det någon plan, strategi eller idé för sammanslagningen?	Ja det finns en plan att slå samman vår erfarenheter och att möjliggöra en breddning av produktportföljen både på befintlig kundstock för att ta ny mark
4. Vilka hinder eller farhågor ser ni med sammanslagningen?	Jag ser bara möjligheter eftersom för vår del ökad säljstyrka och fler kunder att bearbeta
5. Vilka har mest makt? tidigare Carl Lamm eller NRG?	Carl Lamm
6. Hur upplever ni IS systemet/systemen idag?	För vår del ingen förändring eftersom de är samma som innan.
7. Vad är era funderingar omkring ett nytt IS system?	Har inga funderingar i dagsläget. Det som skulle kunna vara på tapeten är ett CRM
8. Vilka förväntas vara involverade och ta beslut i IS integreringen?	Huvudkontoret i Stockholm med bl a IT avdelningen
9. Hur mycket av IS-integreringen anser ni har planerats i förväg?	Besitter inte den kunskapen så att jag uttala mig i detta.
10. Hur mycket fokus har lagts på de anställda och mänskliga aspekter?	Utifrån mitt perspektiv så anser jag att det har tagits en stor hänsyn till detta.
11. Vad är era förhoppningar med sammanslagningen?	Att vi skall öka försäljningen och att vi skall lära av varandra åt bägge hållen
12. Vad anser du fungerar bättre i Ricoh än i den tidigare organisationen innan sammanslagningen?	Tillgång till bättre priser och är närmare tillverkaren för att snabbare information.
13. Vad är det bästa respektive sämsta med sammanslagningen?	Tyvärr tycker jag att det var, konstigt nog, två olika säljkulturen som möttes.
14. När tror du ni är klara med sammanslagningen?	Den 1 april 2010

Respondent C

1. Vad var din första reaktion på sammanslagningen när du först fick höra om sammanslagningen?	Bra ,stabil ägare
2. Har du omvärderat din inställning angående sammanslagningen fram till idag	Nej, men det kunde varit bättre information
3. Finns det någon plan, strategi eller idé för sammanslagningen?	Växa ,ta marknadsandelar.
4. Vilka hinder eller farhågor ser ni med sammanslagningen?	Personal som blir överflödiga , vi kan ses som för stora, alla kunder vill kanske inte handla med stora företag, lätt att glömma dom små kunderna
5. Vilka har mest makt? tidigare Carl Lamm eller NRG?	Carl Lamm
6. Hur upplever ni IS systemet/systemen idag?	Fung bra, Evatic är dock något långsamt.
7. Vad är era funderingar omkring ett nytt IS system?	Vet ej om vi ska få något nytt ,Jeeves verkar ok. Evatic fung. bra även med Evatic Mobile, så vill inte gå tillbaka till att köra med uppkopplade datorer på fältet. Bättre säljstödfunktion .
8. Vilka förväntas vara involverade och ta beslut i IS integreringen?	En styrgrupp med olika användare från både sälj, service, adm.,lager så att alla får med sina önskemål.
9. Hur mycket av IS-integreringen anser ni har planerats i förväg?	Vet ej
10. Hur mycket fokus har lagts på de anställda och mänskliga aspekter?	Tyvärr för lite, vi höll på bli av med en tekniker, som vi i Malmö sen stridit för att få behålla, samma dag som han skulle sluta fick vi besked på att han fick vara kvar.
11. Vad är era förhoppningar med sammanslagningen?	Bli större och starkare mot våra konkurrenter, att ta marknadsandelar.
12. Vad anser du fungerar bättre i Ricoh än i den tidigare organisationen innan sammanslagningen?	Fått bättre tider på reserdelslev. innan 12.00 . Annars är det inget speciellt som blivit bättre.
13. Vad är det bästa respektive sämsta med sammanslagningen?	Fått många nya bra kollegor. Det sämsta är den dåliga informationen, dels om utjämning av löner, bilavtal, övriga förmåner. Har varit väldigt dåligt i början med felanmälan (tog tid för kund upp till halva timmar) , dålig reservdelsförsörjning.
14. När tror du ni är klara med sammanslagningen?	1/4-10 detta är ju utkommunicerat datum när allt ska bli bra.

Referenser

- Avison, D. & Fitzgerald G. (2006): *Information System Development: Methodologies, Techniques and Tools*. 4th ed. McGraw-Hill, London.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Buono, A.F. & Bowditch, J.L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cartwright, S., & Cooper, C.L. (1996). *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Checkland, P. & Holwell S. (1998). *Information, Systems and Information Systems: Making Sense of the Field*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Dackert, I., Jackson, P.R., Brenner, S.-O., & Johansson, C.R. (2003) Eliciting and analysing employees' expectations of a merger. *Human Relations*, Vol. 56 No 6, p. 705 – 725.
- Dahlgren, J. (2008) – En fusions påverkan: En fallstudie av Nordea.
- Denscombe, M. (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur Lund .
- Henningsson, S. (2008), *Managing Information Systems Integration in Corporate Mergers and Acquisitions*, Institute of Economic Research, Lund Studies in Economics and Management No 101, Lund University, Lund.
- Jacobsen, D.I. (2002): *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.
- Kleppstö, Stein (1993). *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag AB.
- Kvale, S. (1997): *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: Sage.
- McKiernan, P., & Merali, Y. (1995) *Integrating Information Systems After a Merger*. *Long Range Planning*, Vol. 28 No 4, p. 54 – 62.
- Mirijamdotter, A., Somerville, M. M. & Holst, M. (2006) *An Interactive and Iterative Evaluation Approach for Creating Collaborative Learning Environments*.
- Page, M.B. (2006) *Done Deal: Your Guide to Merger and Acquisition Integration*, Authenticity Press, Victoria, BC, Canada.

Robbins, S.P & Judge, T.A. (2009). Essentials of Organizational Behavior: Global Edition, Pearson Education.

Robbins, S. S. & Stylianou, A. C. (1999) Post-merger systems integration: The impact on is capabilities. Information & Management, Vol. 36 No 4, p. 205-212.

Rosengren, K.E & Arvidson, P. (2002), Sociologisk metodik, Liber.

Schweiger, D. M., & Denisi A. S. (2010) Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. The Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 1, p. 110-135.

Stylianou, A. C., Jeffries, C. J. & Robbins, S. S. (1996) Corporate mergers and the problem of is integration. Information & Management Vol. 31 No 4, p. 203-213.

Sylvander K. (2009). Attending to the Internal Audience - a Prerequisite for Successful Mergers.

Weber, Y., & Pliskin, N. (1996) Effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness. Information and Management Vol. 30 No 2, p. 81-90.

Wijnhoven, F., Spil, T., Stegwee, R. & Fa, R. T. A. (2006) Post-merger it integration strategies: An it alignment perspective. The Journal of Strategic Information Systems Vol. 15 No 1, p. 5-28.

Worthen, B. (2002) Mergers and Acquisitions; Many of the CIO-100 honorees were thrust into the theater of integration following a merger. These companies shared the same urgent pace of integration as they streamlined processes and combined systems. CIO.

Zettehelme, G. (2007) - FUSION: En fallstudie av den medicintekniska verksamheten på Karolinska Universitetssjukhuset.

Internet, 1: Ricoh, <http://www.ricoh.se/om-ricoh/sverige/index.xhtml>, Ricoh Sveriges hemsida, 2010-05-12